



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA S & M CÍA. LTDA.
PRODUCTOS PARA FLORISTERÍA Y ARTÍCULOS EN
VIDRIO.”**

AUTORA: MARCY ALEXANDRA FREIRE EGAS

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR**

DIRECTOR: Dr. Eduardo Ron Silva

CODIRECTOR: Dr. Aníbal AltamiranoMBA

Año 2013

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

CERTIFICADO

Dr. Eduardo Ron Silva

Dr. Aníbal Altamirano MBA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA S & M CÍA. LTDA. PRODUCTOS PARA FLORISTERÍA Y ARTÍCULOS EN VIDRIO ” realizado por Marcy Alexandra Freire Egas, 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 la correcta estructuración de contenidos y a la investigación de la presente tesis, se recomienda 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 la señorita Marcy Alexandra Freire Egas que lo entregue al Econ. Juan Lara en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Diciembre del 2013

Dr. Eduardo Ron Silva. Dr. Aníbal Altamirano.

DIRECTOR

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARCY ALEXANDRA FREIRE EGAS

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA S & M CÍA. LTDA. PRODUCTOS PARA FLORISTERÍA Y ARTÍCULOS EN VIDRIO ”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Diciembre del 2013

Marcy Alexandra Freire Egas

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

CERTIFICADO

Dr. Eduardo Ron Silva

Dr. Aníbal Altamirano

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA S & M CÍA. LTDA. PRODUCTOS PARA FLORISTERÍA Y ARTÍCULOS EN VIDRIO ” realizado por Marcy Alexandra Freire Egas, 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 la correcta estructuración de contenidos y a la investigación de la presente tesis, se recomienda 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 la señorita Marcy Alexandra Freire Egas que lo entregue al Econ. Juan Lara en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Diciembre del 2013

Dr. Eduardo Ron Silva. Dr. Aníbal Altamirano.

DIRECTOR

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

**INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, Marcy Alexandra Freire Egas

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo titulado “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA S & M CÍA. LTDA. PRODUCTOS PARA FLORISTERÍA Y ARTÍCULOS EN VIDRIO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Diciembre 2013

Marcy Alexandra Freire Egas

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios, quien es pilar fundamental de mi vida, mi guía
y mi fortaleza.

Con todo mi cariño y amor a mis padres por impulsar a lograr mis
sueños, motivarme, ser mi ejemplo, a ustedes siempre mi corazón, esto es
para ti mamita las palabras no bastan para agradecerte y para explicar lo que
significas en mi vida.

A mis hermanos, David mi gran orgullo y Elizabeth mi cómplice y mi
amiga, ustedes llenan mi vida de alegría, gracias por su apoyo, a ambos los
amo y los llevo siempre en mi corazón.

A mis abuelitos Fannisita y Memito gracias por ser mis segundos papás.

Alexandra

AGRADECIMIENTO

A Dios por qué es fuente de sabiduría sin Él la culminación de este proyecto no habría sido posible.

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional, por estar junto a mí en los momentos que más los necesito.

A mis amigos y amigas quienes compartí esta etapa de mi vida quienes me brindaron sus consejos.

En especial a Jorge Eduardo, gracias por tu apoyo incondicional y palabras de aliento.

A todos mis maestros porque influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme y estar preparada para los retos profesionales de la vida, especialmente a mi Director, el Dr. Eduardo Ron y Codirector Dr. Aníbal Altamirano quienes supieron guiarme acertadamente en el desarrollo del presente proyecto.

A la Escuela Politécnica Del Ejército por ser una Universidad de excelencia, gracias por formar profesionales que puedan servir a la Patria.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
CERTIFICADO	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE GRÁFICOS	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
CAPÍTULO 1	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa.	2
1.1.2 Objetivos de la Empresa.....	5
1.2 La Empresa.....	7
1.2.1 Reseña Histórica.....	7
1.2.2.1. Organigrama Estructural	9

1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	11
1.2.2.3. Organigrama de Personal	21
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
2.1 Misión	24
2.2 Visión	25
2.3 Objetivos	25
2.4. Políticas	27
2.5. Estrategias	29
CAPÍTULO 3	33
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	33
3.1. Análisis Interno	33
3.1.1. Departamento de Comercialización	34
3.1.3 Departamento de Logística	55
3.2. Análisis Externo	58
3.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	58
3.2.1.1. Factor Político	58
3.2.1.2. Factor Económico	59
3.2.1.3. Factor Social.....	67
3.2.1.4. Factor Tecnológico.....	68
3.2.1.5. Factor Legal	69
3.2.2. Influencias Microeconómicas	70
3.2.2.1. Clientes.....	70

3.2.2.2. Proveedores	74
3.2.2.3. Competencia.....	77
CAPÍTULO 4	80
4. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	80
4.1 Metodología de Control Interno.....	80
4.2 Enfoque y filosofía de Control Interno	81
4.3. Concepto de Control Interno.....	82
4.4. Tipos de Control.....	84
4.5 Limitaciones y Responsabilidades del Control Interno	87
4.6 Responsabilidad de la Propuesta para el mejoramiento del Control Interno	90
4.7 Cómo Aplicar y Evaluar los Controles internos	91
4.8 Métodos de Evaluación	93
4.9 Herramientas de Evaluación	133
CAPÍTULO 5	146
5. EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES ACTUALES ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA S & M CÍA. LTDA. PRODUCTOS PARA FLORISTERÍA Y ARTÍCULOS EN VIDRIO.....	146
5.1 Calificación de Riesgos.....	146
5.2 Resultado de la Evaluación	147
5.2.1 Área de Compras.....	147
Matriz de medición del nivel de confianza del control interno.....	152

Matriz de medición del nivel de riesgo de control interno.....	153
5.2.2 Área de Bodega	154
Matriz de medición del nivel de confianza del control interno.....	159
Matriz de medición del nivel de riesgo de control interno.....	160
5.2.3 Área de Ventas	161
Matriz de medición del nivel de confianza del control interno.....	166
Matriz de medición del nivel de riesgo de control interno.....	167
5.3 Hallazgos de Control Interno	168
5.3.1 Hallazgos Área de Compras.....	168
5.3.2 Hallazgos Área de Bodega.....	191
5.3.3 Hallazgos Área de Ventas	207
CAPÍTULO 6.....	251
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	251
6.1 CONCLUSIONES	251
6.2 RECOMENDACIONES	253
BIBLIOGRAFIA	255

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Aportes de capital comercial S & M Cía. Ltda.	3
Tabla N° 2: Procesos Área Marketing	35
Tabla N° 3: Procesos Área de Compras	39
Tabla N° 4: Procesos Área de Bodega e Inventarios.	42
Tabla N° 5: Procesos Área de Ventas	46
Tabla N° 6: Procesos Área de Recursos Humanos.	50
Tabla N° 7: Procesos Área de Empaque y Transporte.....	56
Tabla N° 8: Tasas de Intereses	63
Tabla N° 9: Tasa de Desempleo.....	66
Tabla N° 10: Volumen de ventas a nivel nacional.....	71
Tabla N° 11: Principales clientes a nivel nacional.....	73
Tabla N° 12: Compras a proveedores en %	74
Tabla N° 13: Principales proveedores de Comercial S&M Cía. Ltda.	76
Tabla N° 14: Productos y precios.	78
Tabla N° 15: Riesgos externos e Internos	99

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural	10
Gráfico N° 2: Organigrama Funcional.....	12
Gráfico N° 3: Organigrama de Personal	22
Gráfico N° 4: Flujograma del Departamento de Marketing.	37
Gráfico N° 5: Flujograma del Departamento de Compras.....	40
Gráfico N° 6: Flujograma del Área de Bodega.....	44
Gráfico N° 7: Flujograma del Departamento de Ventas	48
Gráfico N° 8: Flujograma del Departamento de Recursos Humanos	54
Gráfico N° 9: Flujograma del Área de Logística	57
Gráfico N° 10: Inflación Acumulada 2010 2012	61
Gráfico N° 11: Ventas a Nivel Nacional en %.....	72
Gráfico N° 12: Proveedores de Comercial S&M Cía. Ltda.	75
Gráfico N° 13: Componentes del Informe COSO	96
Gráfico N° 14: Componentes del Informe COSO ERM.....	106

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Cuestionario de Control Interno.....	136
Figura N° 2: Área de Compras.....	147
Figura N° 3: Área de Bodega.....	154
Figura N° 4: Área de Ventas	161

RESUMEN EJECUTIVO

En un mundo actual donde las empresas buscan cada día mejorar sus procedimientos y sistemas los cuales permitan brindar productos o servicios de mejor calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y permanecer en el mercado, surge la exigencia de contar con controles que le permitan detectar las falencias y corregirlas oportunamente. La trayectoria de la Compañía S & M y su situación actual de continuo crecimiento es el precedente de que esta empresa necesita fortalecer el proceso de control interno para la gestión administrativa, para proporcionar seguridad razonable en relación a los objetivos institucionales. El estudio y análisis del Control Interno, brindará a la empresa una herramienta que permitirá medir la eficiencia y eficacia de sus operaciones y el rendimiento de las actividades diarias que se realizan, constituyendo al desarrollo y fortalecimiento de la compañía. La propuesta de mejorar los procedimientos de control interno ayudará a la empresa a salvaguardar sus recursos, evitar fraudes, corregir errores oportunamente, proteger sus activos y verificar el apego de las normas en el momento de realizar sus registros.

PALABRAS CLAVE:

Control

Efectividad

Eficiencia

Cumplimiento

Salvaguardar

EXECUTIVE SUMMARY

In today's world where the companies seek day to day, how to improve their procedures and systems which enable them to provide higher quality products or services in order to meet customer needs and to remain on the market which arises the need to have regulatory controls that allow them to detect and correct deficiencies promptly. The trajectory of the company S & M and its current situation of continuous growth is the precedent that the company need to strengthen the internal control process for the administrative management, to provide reasonable assurance in relation to the institutional objectives. The research and analysis of the internal control will provide the company a tool that will measure the efficiency and effectiveness of their operations and performance of the daily activities which are carried out, constituting the development and strengthening of the company. The proposal to improve internal control procedures will help S & M Co. Ltd to safeguard its resources, prevent frauds, correct errors appropriately, protect its assets, verifying adherence to standards when they performance its records.

KEYWORDS:

Control

Effectiveness

Efficiency

Fulfillment

Safeguard

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Comercial S & M Suministros & Materiales Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la representación, comercialización y distribución de productos para la industria floral y agrícola a nivel nacional, brindando además asesoría en la realización y decoración de eventos.

La familia Sánchez – Martínez se vincula con la empresa FENOCOL, fabricantes y exportadores de productos para la industria floral y agrícola, en el vecino país de Colombia, en la ciudad de Cali, con representación en varios países de América del sur.

Es ahí donde nace la idea de negocio en Ecuador, se instalan en la ciudad de Quito la empresa denominada Comercial S & M, con la representación y distribución de los productos de la marca FENOCOL, de esta manera ofrecen los diversos insumos a las empresas que se dedican a realizar arreglos florales y eventos sociales.

1.1.1. Base Legal de la Empresa.

Comercial S & M Suministros & Materiales Cía. Ltda., se constituye legalmente en la ciudad de Quito, bajo las leyes ecuatorianas, el día catorce de Enero del dos mil ocho e inscrita en el Registro Mercantil el 24 de Febrero del mismo año, cuyo objeto principal se enfoca en la venta de insumos para floristería, realización y decoración de eventos e incursionar en otras líneas afines como: fragancias florales, flores secas, flores eternas, cristalería para decoración de eventos, capuchones, cintas, bases en plásticos etc.

Para el cumplimiento del objeto social, la compañía puede realizar toda clase de actos y contratos, permitidos por la ley, puede asociarse con empresas nacionales o extranjeras, o a su vez representantes de las mismas.

El capital social con el que se constituyó Comercial S & M Suministros & Materiales Cía. Ltda. es de DIEZ MIL DÓLARES AMERICANOS, dividido en cien participaciones de cien dólares de los Estados Unidos de América cada una. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará su carácter de no negociable y el número de participación que por su aporte le corresponde.

La compañía estará representada por la Junta General de Socios y será administrada por el Gerente y Presidente. El Gerente será el representante legal

judicial y extrajudicial de la misma. La Junta General realizará anualmente la fiscalización de la Compañía.

El marco legal que regirá el funcionamiento de las operaciones de Comercial S & M Cía. Ltda., está conformado por el Código Tributario, Código de Trabajo, Ley de Compañías, además esta sujeta a control por la Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y El Servicio de Rentas Internas.

El capital aportado por los socios ha sido suscrito en su totalidad y pagado en dólares en la siguiente forma:

Tabla N° 1: Aportes de capital comercial S & M Cía. Ltda.

No.	SOCIOS	CAP. SOCIAL	No. DE PARTICIPACIONES	% DE LAS PARTICIPACIONES	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO
1	Sánchez Enrique	5.000	50	50%	\$5.000,-
2	Martínez Luis	2.500	25	25%	\$2.500,-
3	Sánchez Arturo	2.500	25	25%	\$2.500,-
	TOTAL	10.000	100	100%	\$10.000,-

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Escritura Pública de Constitución.

ORGANISMOS DE CONTROL

Todo estado o país requiere de leyes, reglamentos, normas y de instituciones que contribuyan para el manejo, control y orden de la administración pública, a fin de mantener la estabilidad social, política y económica de un país.

Comercial S & M Cía. Ltda., presenta sus declaraciones al Servicio de Rentas Internas para cumplir con sus obligaciones tributarias, como declaración mensual del (IVA) Impuesto al Valor Agregado mediante el formulario 104, declaración mensual de Retenciones del Impuesto a la Renta en el formulario 103, Declaración del Impuesto a la Renta Anual y Presentación de Balances en el formulario 101, Declaración de renta de empleados mediante el anexo de relación de dependencia (RDEP) en el formulario 107, y demás información que fuera de interés para la administración tributaria.

La Superintendencia de Compañías es la institución que norma y regula la constitución de las compañías hasta la inscripción en el registro mercantil, y en el registro único de contribuyentes (RUC), la empresa consta registrada como Cía. Ltda., y cumple con lo establecido en la Ley de Compañías.

Comercial S & M Cía. Ltda., tiene la obligación de obtener una patente municipal anual, documento exigido por el Municipio Metropolitano de Quito como requisito para operar en el cantón Quito.

Los derechos de los trabajadores son irrenunciables, por tal motivo, Comercial S & M Cía. Ltda., tiene la obligación de cumplir con las disposiciones del Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social, en cuanto a la afiliación al IESS, el pago del aporte mensual al IESS personal y patronal de todos los empleados, el fondo de Reserva de los trabajadores quienes laboren más de un año y subsidios por enfermedad y maternidad entre otros.

1.1.2 Objetivos de la Empresa

Objetivo General

“Importar y distribuir a nivel nacional, insumos para la industria floral y agrícola, proporcionar asesoramiento en la realización de eventos a fin de satisfacer los requerimientos del mercado ecuatoriano.” (Comercial S & M Cía. Ltda., 2000)

Objetivos Específicos

- “Distribuir los productos en forma oportuna a los clientes.
- Garantizar la buena calidad del producto a bajo costo, obteniendo ventaja competitiva.

- Realizar programas de ventas promocionales.
- Mejorar el ambiente laboral, donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Presentar productos de mayor calidad, comodidad y variedad.
- Influir en los mercados del territorio nacional, llegar a todas las ciudades.
- Importar insumos de primera calidad para el sector florícola.
- “Comercializar, implementar, arrendar equipos para eventos, dentro y fuera de la ciudad, con asistencia técnica especializada.” (Comercial S & M Cía. Ltda., 2000)

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña Histórica

En el año 2000 se produce una de las peores crisis económicas del país, el feriado bancario, el congelamiento de las cuentas bancarias y el cierre del banco del Progreso, llevan a una pobreza urbana única en la historia del Ecuador, afectando considerablemente a las pequeñas y medianas empresas.

La familia Sánchez - Martínez, productores y proveedores de productos agrícolas al por mayor se ven afectados en la pérdida de sus ahorros y capital de trabajo al confiar sus depósitos en el Banco del Progreso.

Ante esta crisis toman la decisión de abandonar su patria y emigrar al vecino país del norte a Colombia, en esta ciudad se dedican a la comercialización, representación de flores de exportación y de insumos para la industria floral y agrícola entre Colombia y Ecuador, posteriormente se vinculan con la empresas FENOCOL, productora de insumos agrícolas y para floristerías.

De esta manera encuentran la oportunidad para regresar a su país natal después de seis años, e instalar su propio negocio familiar con la distribución y representación exclusiva de insumos para floristerías; rápidamente expanden su

negocio hacia las principales ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Loja, donde instalan sucursales para ventas directas.

Comercial S & M Suministros & Materiales Cía. Ltda., se constituye legalmente en la ciudad de Quito, bajo las leyes ecuatorianas, el día catorce de Enero del dos mil ocho, cuyo objetivo principal se enfoca en la venta de insumos para floristería, realización y decoración de eventos e incursionar en otras líneas tales como: fragancias florales, flores secas, flores eternas, cristalería en líneas, capuchones, cintas, bases en plásticos etc.

En el año 2009, lanza al mercado un nuevo producto de creación nacional, el congreso internacional de floristas en la ciudad de Quito, con la participación de instructores extranjeros, a fin de proporcionar a sus clientes nuevas técnicas en el arte floral, ideas sobre realización de eventos a nivel internacional, con lo cual se gana nuevos clientes; afianza la fidelidad de sus compradores y se incrementa el nivel de ingresos.

1.2.2. Organigramas

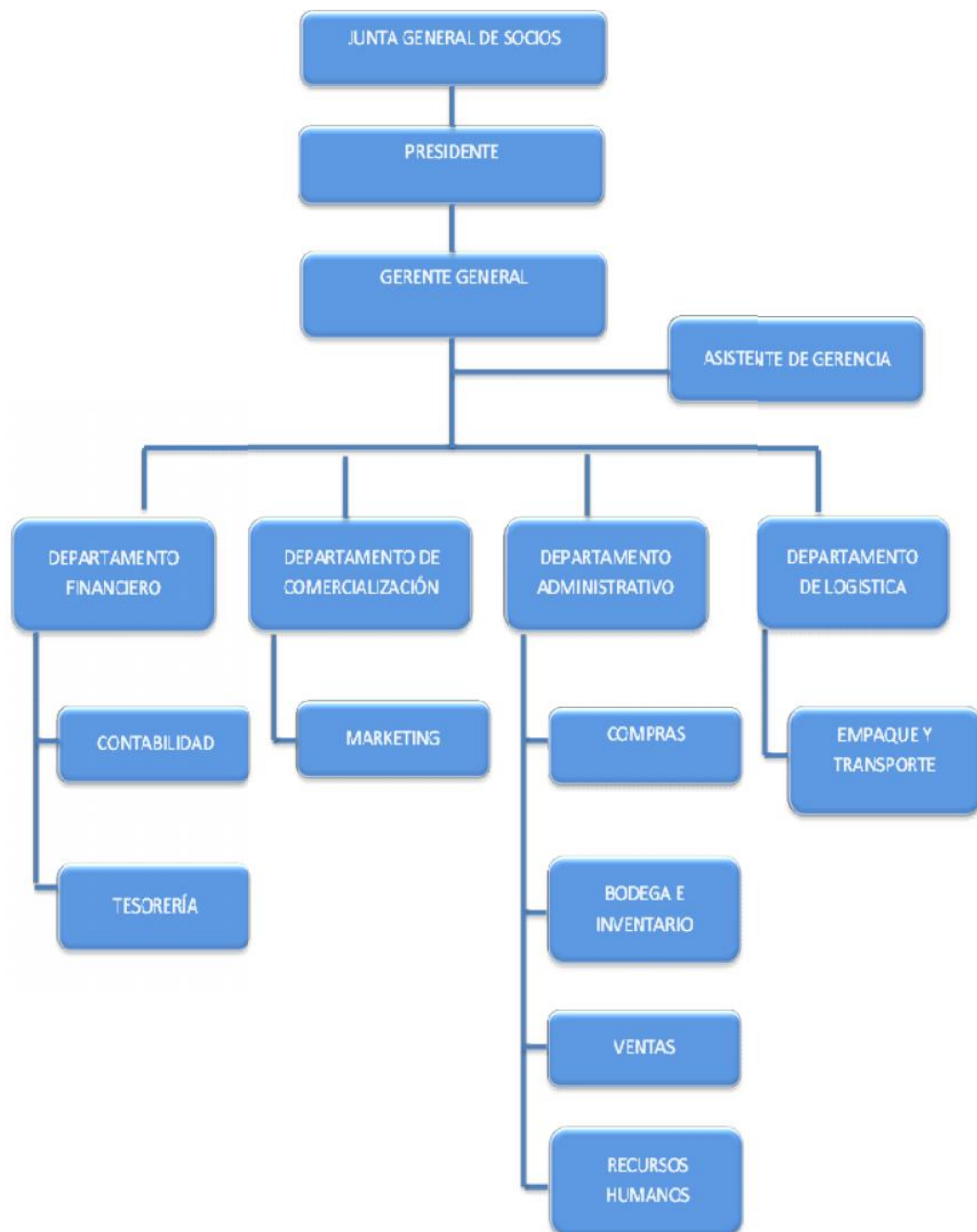
“El Organigrama es considerado como la columna vertebral de una organización. El objetivo es representar la estructura administrativa de una empresa, aunque en forma esquemática e incompleta, se utiliza con fines de análisis por los especialistas

administrativos, para detectar posibles defectos y recomendar las modificaciones más apropiadas.” (Vasquez, pág. 196)

1.2.2.1. Organigrama Estructural

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.” (Vasquez V. H., 2002, pág. 219)

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia.

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural

Elaborado por:Alexandra Freire.

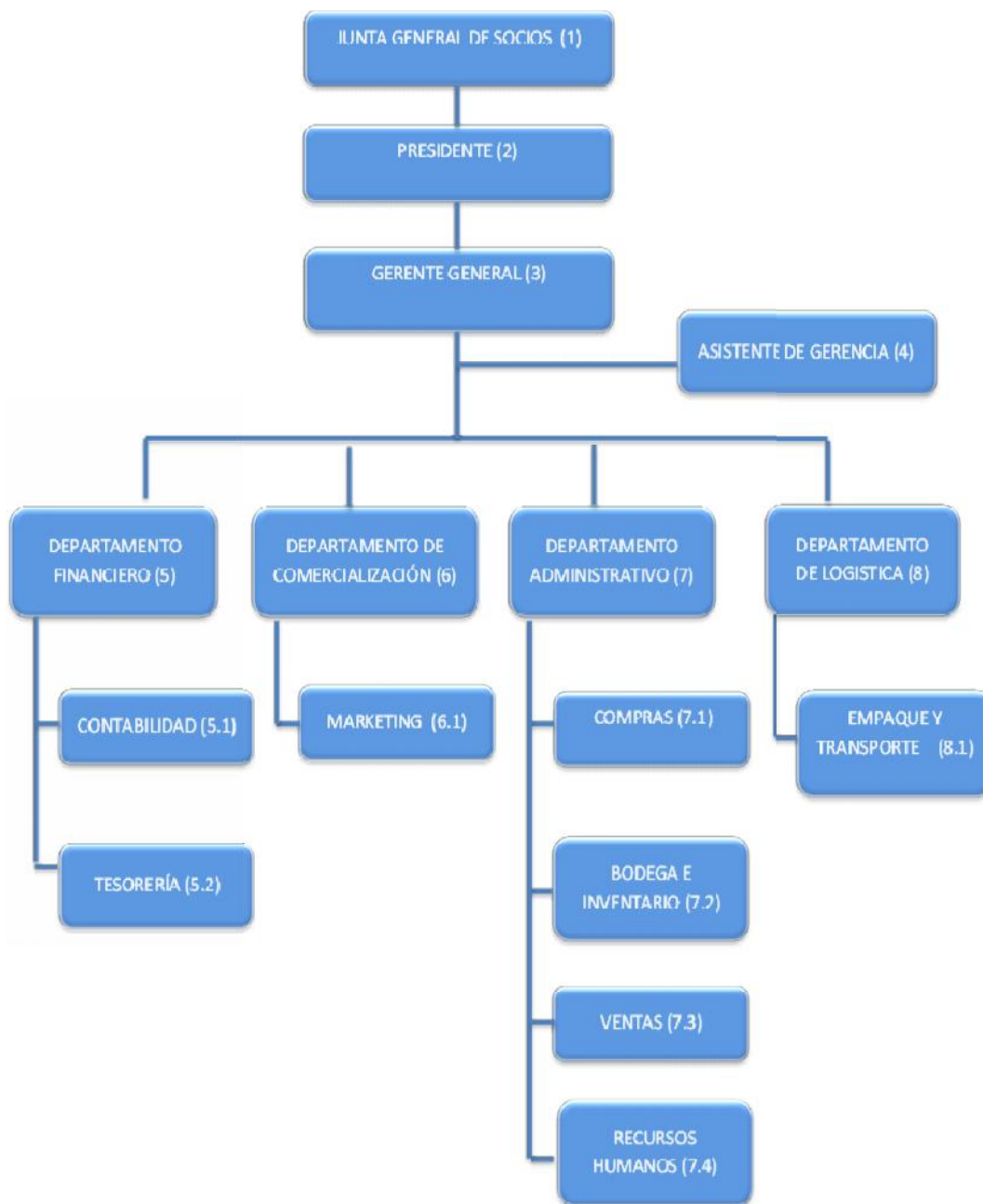
Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

1.2.2.2. Organigrama Funcional

“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determinan que es lo que se hace, pero no como se hace.”

(Vasquez V. H., 2002, pág. 219)

Gráfico N° 2: Organigrama Funcional



Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

1. JUNTA GENERAL DE SOCIOS

- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, cualquier miembro o integrante de cualquier área o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto.
- Conocer y examinar las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o jefes departamentales acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de Auditoría externa en los casos que proceda y tomar decisiones sobre aumento de capital.
- Fijar las remuneraciones de los administradores, jefes departamentales y del personal en general.

2. PRESIDENTE

- Vigilar la marcha de la compañía.
- Convocar a sesiones a la Junta General de Socios.
- Suscribir las actas
- Remplazar al Gerente General en caso de ausencia.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General.

3. GERENTE GENERAL

- Representar legalmente a la compañía
- Dictar y hacer cumplir las normas y actividades en las áreas de personal y administración.
- Responsable de la delegación de funciones a las personas, para que exista la responsabilidad individual y empresarial.
- Responsable de autorizar, demandar, modificar o especificar las funciones o actividades de todo el personal.
- Encargado de dirigir las reuniones con el personal técnico administrativo.

4. ASISTENTE DE GERENCIA

- Orientar sobre gestiones y situaciones de documentos y expedientes que le corresponda.
- Recepción de los documentos de atención directa y urgentes dirigidos a la Gerencia.
- Llevar el registro y control de los documentos de gerencia.
- Atender y orientar a las personas que deseen entrevistarse con el gerente y organizar las citas o agenda con el gerente.

5. DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Revisión de las declaraciones de los impuestos mensuales, semestrales y anuales.
- Analizar, establecer y controlar las operaciones a crédito y a contado, determinar los planes de pago.
- Establecimiento de medidas por pagos atrasados.
- Controlar los gastos y estimar la ganancia.

5.1 CONTABILIDAD

- Realizar los movimientos contables en forma oportuna.
- Elaboración de pago de impuestos.
- Elaboración de informes contables
- Elaboración de Estados Financieros.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.

5.2 TESORERÍA

- Programar y controlar los diferentes pagos como: remuneraciones, pago a proveedores y contratos en general.

- Supervisar y Coordinar las actividades de control de ingresos y egresos de fondos.
- Revisar, aprobar y firmar los comprobantes de pago y cheques emitidos por la empresa.

6. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

- Programar y realizar estudios de mercado para conocer las necesidades y gustos de los clientes.

6.1MARKETING

- Establecer buenas relaciones con los clientes principales, para comunicarles de las promociones que pueden obtener.
- Programar como realizar, fechas y medios para promocionar los productos.
- Realizar un seguimiento de satisfacción del cliente.
- Realizar planes de promoción y publicidad, analizarlos y presentarlos a la Junta General de Socios.

7. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Revisar y aprobar los requerimientos de compra que solicitan las diferentes áreas.
- Analizar las solicitudes de compra de los departamentos solicitantes y verificar si son necesarios.
- Evaluar y controlar el uso de los bienes que han solicitado los departamentos.
- Generar informes de los inventarios.
- Tomar decisiones logísticas de forma oportuna.

7.1 COMPRAS

- Verificar el inventario para solicitar nuevas adquisiciones.
- Efectuar compras debidamente autorizadas.
- Solicitar a diferentes proveedores cotizaciones respectivas para analizar la compra.
- Revisar las órdenes de compra, quien lo solicita, y si existe la necesidad de la adquisición.
- Verificar los pedidos y comprobantes de salida de los bienes y servicios, para establecer la conformidad de los mismos.

7.2 BODEGA E INVENTARIOS

- Receptar y verificar que la mercadería recibida este completa, en buen estado y que cumpla con las especificaciones de la orden de compra.
- Custodiar la mercadería que ingresa y sale de la bodega.
- Generar informes mensuales de entrada y salida de los bienes que se encuentren.
- Solicitar la identificación a personas externas.
- Asignar una ubicación apropiada para mantener los materiales en óptimo estado.

7.3 VENTAS

- Elaborar informes comparativos sobre los niveles de venta.
- Proyectar el volumen de ventas y sus costos para todo el año.
- Realizar estudios estadísticos de las ventas, identificar las temporadas altas y bajas para generar estrategias de ventas.
- Mantener informes actualizados de los principales clientes.
- Tomar los pedidos que solicita el cliente para formular la cotización y enviarlos de manera oportuna.

- Verificar si el cliente tiene crédito dentro de la empresa, ver su estado y calificación dentro de la empresa.
- Verificar el stock del producto solicitado por el cliente en los inventarios.

7.4 RECURSOS HUMANOS

- Definir las responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo y las cualidades que debe tener la persona para ocupar ese puesto.
- Solicitar o dar aviso de un vacante al gerente para proceder con la búsqueda del personal idóneo.
- Reclutar personal, evaluar si es apto para el puesto, realizar la inducción y capacitar al nuevo trabajador.
- Planificar la capacitación de los empleados, planificar las actividades pertinentes para el desarrollo de las buenas relaciones entre trabajadores.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos mediante e-mails, boletines, reuniones, memorándums, entre otras.
- Evaluar el desempeño del personal, mediante conversaciones con los jefes departamentales.

8. DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

- Mantener contacto con servicios de transporte externos
- Crear rutas de viaje cuando los transportes de la empresa entreguen los productos.
- Verificar el estado de los vehículos que están a disposición de viajes.
- Verificar el estado de la mercadería que se envía al cliente.

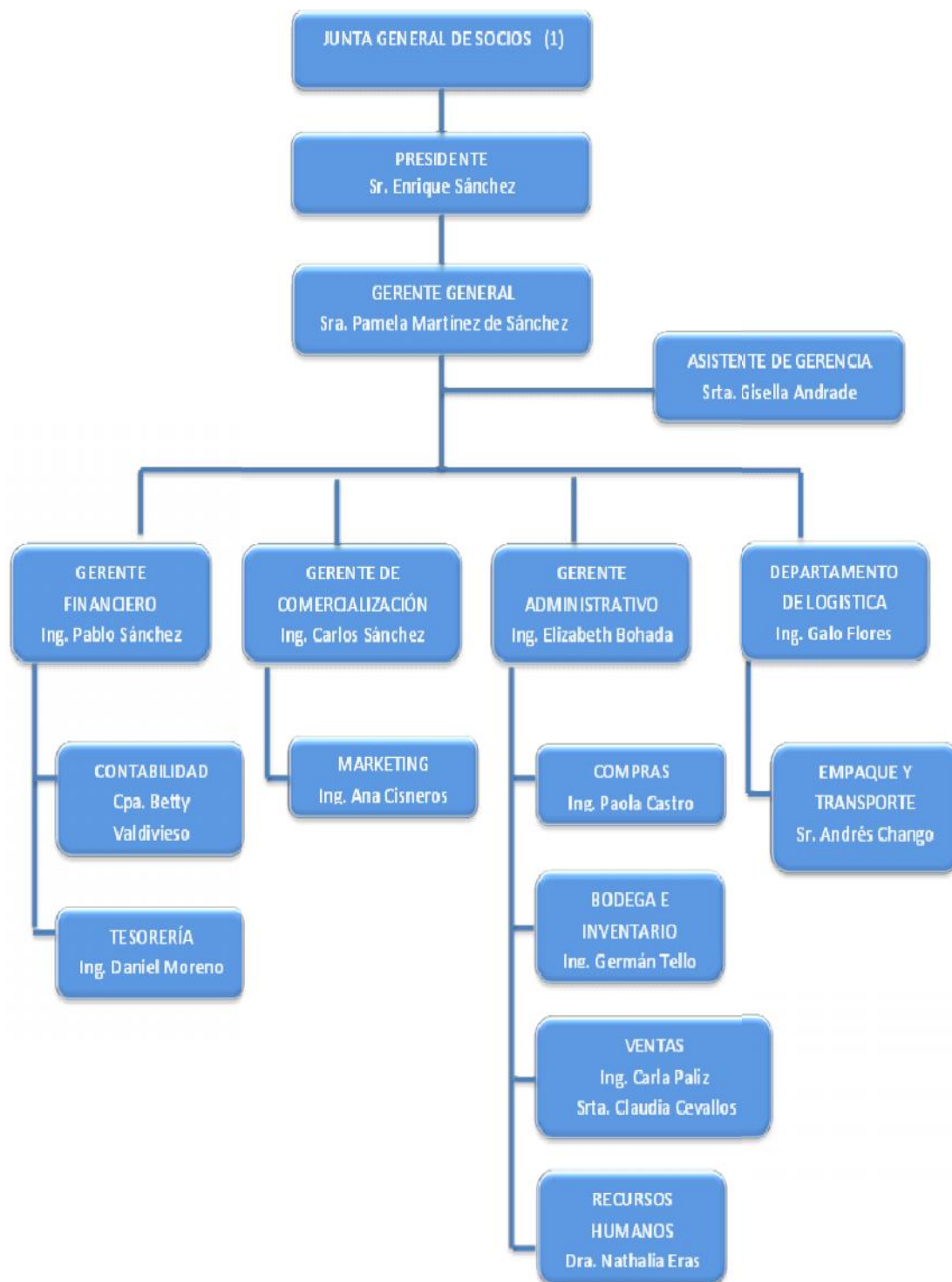
8.1 EMPAQUE Y TRANSPORTE

- Verificar la disponibilidad del transporte interno para la entrega de mercadería.
- Transportar al cliente los productos
- Confirmar que la cantidad de productos estén de acuerdo con la factura emitida.
- Gestionar el movimiento físico de los inventarios con empresas externas.
- Determinar y evaluar los costos y medios de transporte, la localización de almacenes, los inventarios, entre otros.

1.2.2.3. Organigrama de Personal

“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña” (Vasquez V. H., 2002, pág. 219)

Gráfico N° 3: Organigrama de Personal



Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

Quienes conforman la Junta General de Socios de la empresa comercial S & M
CÍA. LTDA. Son:

1. SOCIOS

Ñ Sr. Enrique Sánchez

Ñ Pamela Martínez de Sánchez

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Consiste en forjar un camino o rumbo hacia el cual la organización debe dirigirse, con la finalidad de que esta pueda hacer realidad su visión y llegue a una consecución efectiva de sus objetivos.

2.1 Misión

Es la definición que describe la razón de su existencia “la misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares” (Vasquez V. H., 2002). La misión es la expresión conceptual de lo que es y hace una organización, es decir qué hace, para qué existe; enfocando los esfuerzos que realiza para conseguir sus propósitos fundamentales.

“Proveer a nuestros clientes productos que enriquezcan el disfrute de flores y plantas. Establecer relaciones comerciales sostenibles y perdurables, optimizando los valores económicos y sociales que permitan un crecimiento y desarrollo empresarial” (Comercial S & M Cía. Ltda.)

2.2 Visión

La visión es la formulación de como deberá ser y actuar la empresa en el futuro.

“Posicionarnos en los próximos cinco años dentro del mercado nacional como la empresa líder en la comercialización de productos para floristería, impulsando la innovación, mejora continua y el trabajo en equipo en armonía con el medio ambiente”(Comercial S & M Cía. Ltda.)

2.3 Objetivos

Los objetivos son resultados que la organización proyecta conseguir dentro de un período de tiempo determinado. Los objetivos deben involucrar a todas las áreas de la organización.

Objetivo General

Importar y distribuir a nivel nacional, insumos ecológicos para floristerías, hoteles, hosterías, eventos sociales y eclesiásticos; proporcionar capacitación continua y asesoramiento mediante instructores internacionales a fin de satisfacer los requerimientos del mercado ecuatoriano.

Objetivos Específicos

- Distribuir los productos en forma oportuna a los clientes.
- Garantizar la buena calidad del producto a bajo costo, obteniendo ventaja competitiva.
- Realizar programas de ventas promocionales.
- Mejorar el ambiente laboral, donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Presentar productos de mayor calidad, comodidad y variedad.
- Influir en los mercados del territorio nacional, para llegar a todas las zonas del Ecuador.
- Importar y exportar productos de uso primera calidad y cumplir con los requerimientos del cliente.

- Comercializar, implementar, arrendar equipos para eventos, dentro y fuera de la ciudad, con asistencia técnica especializada.

2.4. Políticas

Las políticas tienen por objeto apoyar al cumplimiento de objetivos y estrategias definidas. Pueden considerarse también como instrumentos auxiliares para la ejecución del plan estratégico que fijan límites a las acciones administrativas

- Confiabilidad en los productos; ofreciendo servicio de manera segura y con garantía.
- Satisfacción total de los clientes analizando sus requerimientos para que se suministre de manera inmediata, sus requerimientos.
- Superar las expectativas de nuestros clientes con asesoramiento e información de la variedad de productos que se ofrece tanto en el mercado nacional como internacional, logrando que el cliente adquiera los productos que estén dentro de su conveniencia económica.
- Mantener contacto telefónico continuo con el cliente, con un trato personalizado, de manera que puedan estar al tanto de sus futuras necesidades.

- Proporcionar el servicio de instalación de equipos para la realización de eventos.

- Brindar la mejor solución, tomando en cuenta el factor económico del cliente en cuanto a la elección de los productos, evitando que en corto plazo se presenten complicaciones en los créditos.

- Contar con los medios de comunicación necesarios para difundir a los miembros de la empresa nuevas políticas o cambios relacionados con la estructura organizacional, departamental y funcional de la Empresa.

Políticas de Personal

- Puntualidad en la entrada a la empresa, el mismo que será a las 9:00 a.m.

- Derecho a una hora de almuerzo.

- La asistencia será de lunes a viernes, a excepción de los meses de temporada alta como son Febrero, Mayo, Noviembre y Diciembre en los cuales se laborará los sábados y domingos.

- La remuneración al personal se depositará en la cuenta del empleado hasta el 3er día de cada mes mediante transferencia bancaria.

2.5. Estrategias

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer sus necesidades.” (Johnson, 2006.)

- Realizar promociones y descuentos en toda la mercadería que oferta, especialmente en aquellas épocas donde la demanda de los productos es decreciente, de manera que los interesados en adquirir los productos puedan aprovechar los bajos costos, siempre y cuando la empresa mantenga su calidad.

- Mantener un precio estable, esto ayuda que Comercial S & M Cía. Ltda., pueda incursionar fácilmente en nuevos mercados donde se concentran eventos sociales, y grandes floristerías; de tal manera que la mercadería que se promociona en Quito sea similar en su precio y calidad a la que se promocionaría en el resto de provincias.

- Impulsar la publicidad, la misma que deberá ser frecuente y por diversos medios de comunicación, de manera que permita a la empresa darse a conocer en toda su extensión.

- Mayor interacción entre todas las secciones de la organización, esto ayudará a la comunicación efectiva entre las áreas que componen la empresa y una coordinación adecuada entre todas las secciones.

2.6. Principios y Valores

Principios

“Los principios son leyes universales, inmutables, válidas para todos, que inspiran la buena conducta personal y social.” (Jorge Yarce)

Los principios de la empresa S & M son:

- **Confiability y amabilidad**, en el servicio a los clientes, superando sus expectativas.
- **Innovación y creatividad**, son garantía de permanencia en el mercado.
- **Confidencialidad y responsabilidad**, en el manejo de información interna en cuanto a proveedores y costos.

- **Constancia**, en el desempeño organizacional para el logro de objetivos comunes.

- **Esfuerzo**, los miembros de la empresa ponen su dedicación y constancia para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Valores

“El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona.” (Jorge Yarce)

Los valores de la empresa S & M son:

- **Lealtad**, demostrar hacia el interior y exterior del trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de la empresa, como muestra de fidelidad y sentido de pertenencia laboral y profesional.

- **Honestidad**, compromiso y cumplimiento de la Ley a través del trabajo en la empresa.

- **Respeto**, el trabajo desarrollado diariamente se realiza dentro de un ambiente de respeto, cortesía y cuidado, tanto del manejo de materiales como de información, el respeto ayuda a los empleados a complementar su labor.

- **Valoración y creencia**, en las capacidades del personal, reconocimiento al talento de jefes, de compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad, al logro de objetivos y al éxito grupal y personal

- **Consideración y respeto**, a las ideas y entorno del grupo humano, sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Comprende el análisis de situaciones pasadas, presente y las consecuencias futuras de una organización con el propósito de evidenciar las variables que se han convertido en problema para el bajo desempeño organizacional así como también analiza las oportunidades que pueden influir en su posterior crecimiento; de esta manera proponer las recomendaciones necesarias para cumplir con los objetivos programados.

3.1. Análisis Interno

Comercial S & M Suministros y Materiales Cía. Ltda., es una empresa conocida a nivel nacional en el sector florícola, hotelero, florista, y de realización de eventos, ofrece a los clientes productos e insumos de primera calidad nacionales e importados para todo uso manual y agrícola.

Además es importante mencionar que es el único proveedor y distribuidor autorizado de la esponja floral oasis, cuenta con sucursales a nivel nacional que le permite atender los requerimientos de los clientes en forma oportuna.

Este análisis permite analizar los factores internos, analizando sus puntos fuertes e indagando sus aspectos débiles para enmendarlos, dentro de este análisis se abarcará cada uno de los departamentos administrativos significativos de la empresa.

3.1.1. Departamento de Comercialización

Este departamento está compuesto por la sección de:

- Marketing

3.1.1.1 Área de Marketing

La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo incentivar al cliente para adquirir los productos.

Dentro de esta área se definen los siguientes procesos:

Tabla N° 2: Procesos Área Marketing

RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Jefe de Marketing	Investigación de Mercado	Con los datos de la investigación de mercado se identifica los clientes a quienes se va a dirigir los productos y se analiza la mejor manera de llegar a ellos.	Identificar las necesidades del cliente para ofertar el producto.
Jefe de marketing	Selección del medio y mensaje	Se analiza el medio de publicidad que se va a efectuar (material impreso, pauta en radio prensa o televisión). Se realiza el contenido literario, estilo escenográfico, entre otros, Se planifica como y donde presentar la publicidad y se evalúan las fechas y horas en las que los anuncios deben aparecer.	Identificar el medio más efectivo y de mayor aceptación, para cautivar la atención de los clientes.
Jefe de Marketing	Análisis del proveedor	Se analizan los potenciales proveedores, las facilidades que brinda y se solicitan cotizaciones. Se realiza un cuadro comparativo de los posibles beneficios que se pueden obtener y posteriormente se toma la decisión para contratar el medio publicitario.	El objetivo de llevar a cabo este proceso es evaluar que proveedor nos brinda más beneficios a menor costo.
Jefe de Marketing / Gerente General / Tesorería	Presupuesto de Marketing	El área de presupuestos realiza un estudio estimado para cubrir con los gastos de marketing, la Gerente General lo revisa y aprueba para asignar los recursos solicitados. Tesorería emite el cheque y entrega la autorización a Marketing para que ejecute la publicidad. Contabilidad registra el movimiento y entrega el cheque al proveedor.	Plasmar un estimado financiero para que el departamento conozca con cuanto presupuesto puede contar para realizar sus actividades.

Continúa...

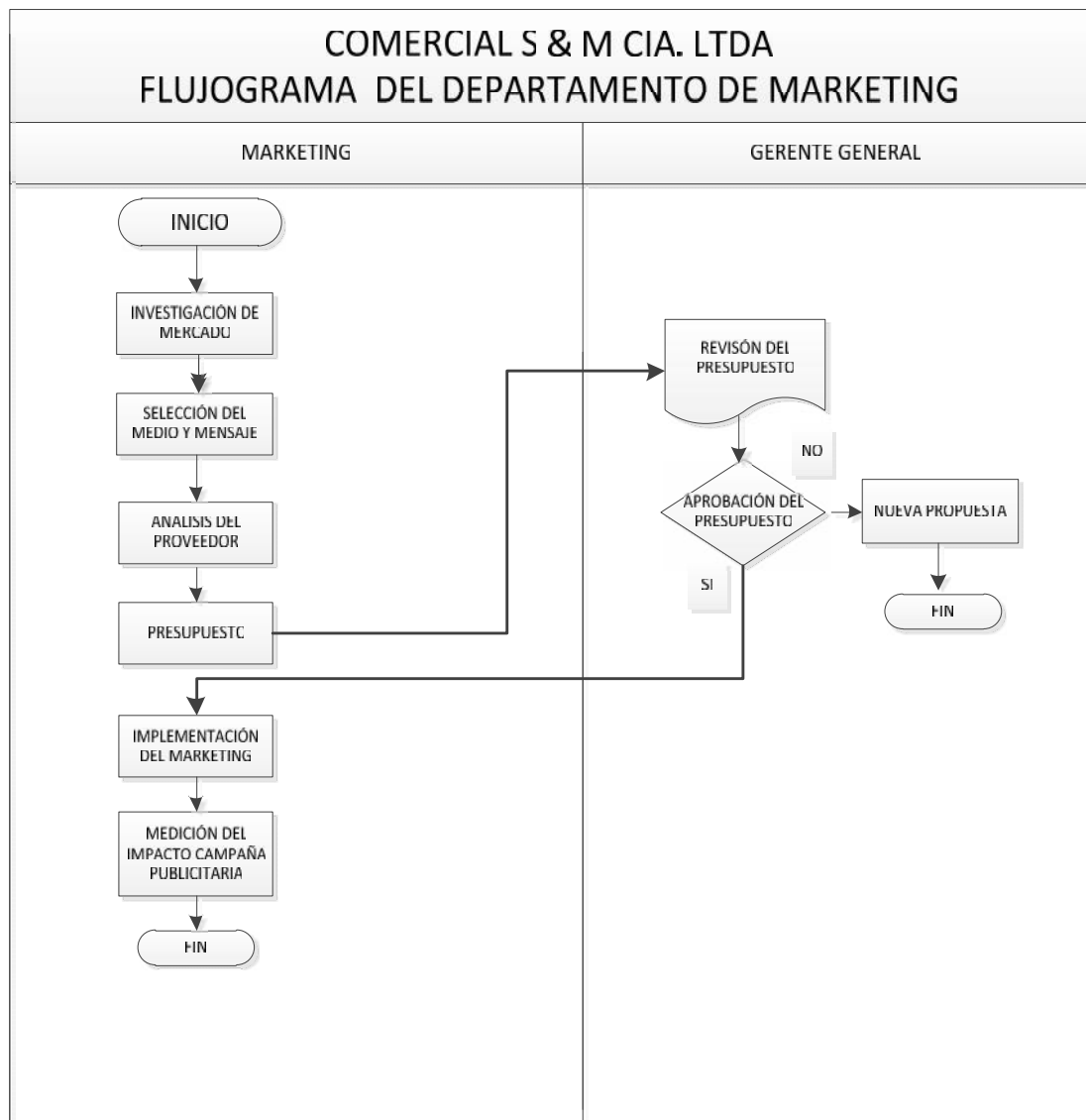
RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Jefe de Marketing	Implementación de Marketing	Una vez autorizado el presupuesto se procede a implementar la campaña propuesta de marketing.	Implementar la campaña una vez autorizado y analizado los procesos.
Jefe de Marketing	Medición del impacto de la campaña publicitaria	Se realiza un análisis si la publicidad programada cumplió con difundir a todos los sectores planificados, se realiza un informe de comparación de ventas de un periodo a otro.	Verificar si se cumplió con el objetivo de ventas.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

A continuación se presenta el flujograma del Departamento de Marketing de la empresa S & M.

Gráfico N° 4: Flujograma del Departamento de Marketing.



Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.1.2 Departamento Administrativo

En este departamento se alcanzan los objetivos señalados, con el correctoso de los recursos materiales conjuntamente con el desenvolvimiento del talento humano, consiste en realizar las actividades de planeación, organización, ejecución y control.

Este departamento esta compuesto por las siguientes secciones:

- Compras
- Bodega e Inventario
- Ventas
- Recursos Humanos

3.1.2.1 Área de Compras

La principal actividad que desarrolla esta área es identificar, localizar y seleccionar los diferentes proveedores, adquisición de mercadería para la venta, materiales de oficina, activos fijos o cualquier compra relacionada con el funcionamiento de la empresa, además es el intermediario para las negociaciones del precio y condiciones de pago.

Dentro de esta área se identifican los siguientes procesos:

Tabla N° 3: Procesos Área de Compras

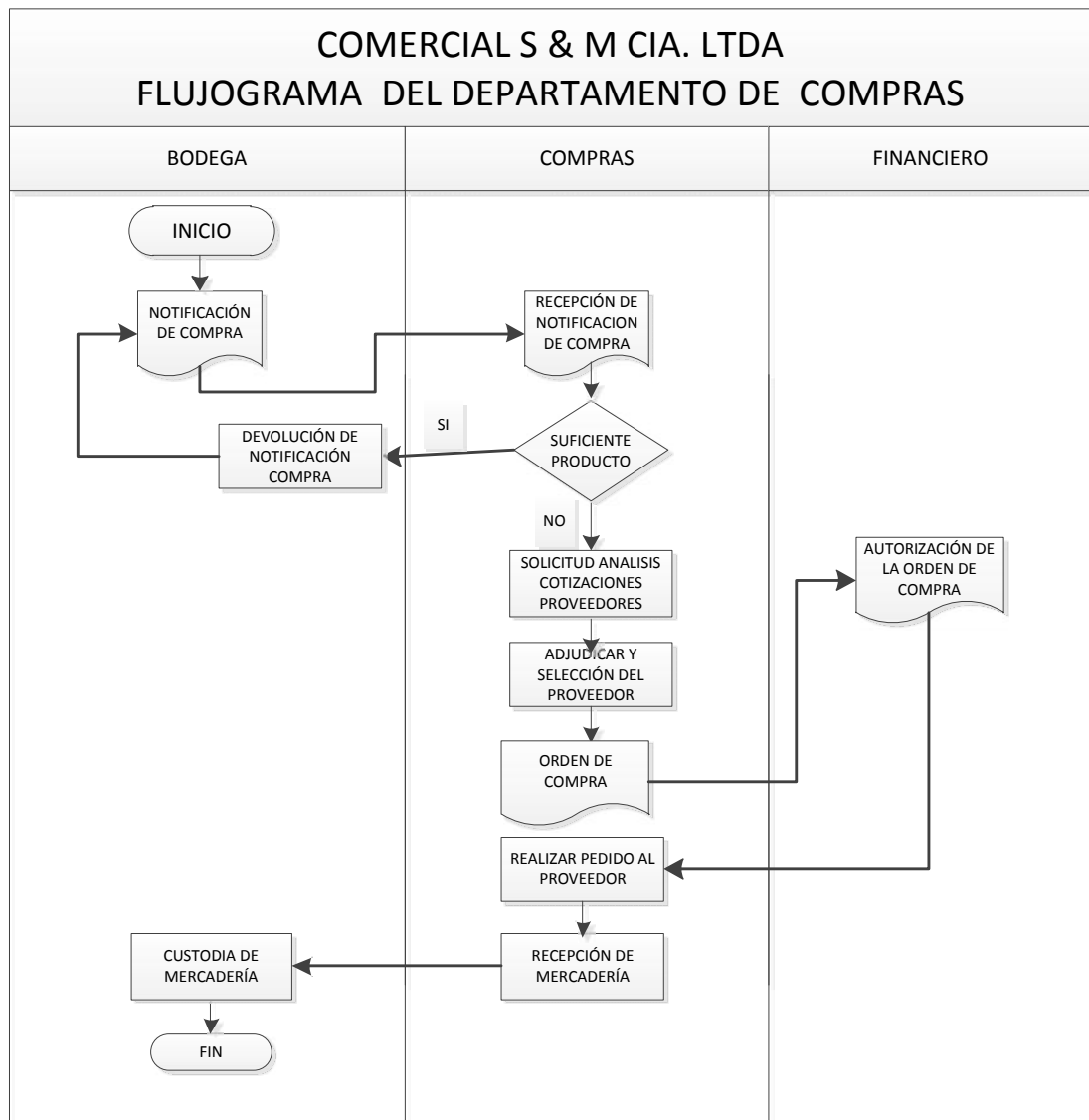
RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Jefa de Compras/ Bodega	Requerimiento de Mercadería	El bodeguero notifica al Área de Compras sobre la necesidad de abastecerse de un producto que está por terminarse y elabora el pedido. El área de Compras recibe el pedido de bodega y verifica si es necesaria la compra.	Controlar el stock de mercadería a fin de no desabastecerse y cumplir con los requerimientos del cliente.
Jefe de Compras	Análisis de Proveedores	El Área de Compras cuenta con una base de datos actualizada de los diferentes proveedores, solicita cotizaciones y selecciona al mejor en precio y calidad, finalmente realiza el pedido al proveedor seleccionado.	Buscar la mejor alternativa de precios y productos.
Gerente Administrativo/ Jefe de Compras/ Bodega	Elaboración de la Orden de Compra	El área de compras elabora la orden de compra la envía al Jefe del departamento Administrativo para la respectiva autorización. El Departamento Administrativo autoriza la orden de Compra y re-envía al Área de Compras para que ejecute el pedido.	Verificar que el pedido cumple con las autorizaciones respectivas.
Jefe de Compras / Proveedor	Orden de Compra	Se le envía la orden de Compra al proveedor, quien nos comunica la existencia del producto y procede a realizar el despacho junto con la respectiva factura y la guía de remisión.	Controlar que el producto que se solicitó este de acuerdo con la orden de compra.
Bodega / Jefe de Compras / Contabilidad	Recepción de Mercadería	El Área de Compras recibe la factura y verifica con la orden de pedido y lo envía a bodega.	Verificar que la mercadería que se solicitó este de acuerdo a las especificaciones de la orden de compra
Jefe de Compras / Bodega	Entrega de Mercadería a Bodega	Bodega recibe la mercadería y constata el estado físico de la misma, clasifica el producto, asigna los códigos de barras y los ubica en las estanterías.	El Bodeguero constata el buen estado o procede a la devolución por inconformidad. Resguardar la mercadería.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

A continuación se presenta el flujograma del Departamento de Compras de la empresa S & M.

Gráfico N° 5: Flujograma del Departamento de Compras.



Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.1.2.2 Área de Bodega e Inventarios.

Es el espacio físico donde se almacena los productos, permite determinar el stock de un producto a una fecha, esta área se encarga de salvaguardar, custodiar y controlar la entrada y salida de la mercadería.

Dentro de los procedimientos que cumple esta área están:

Tabla N° 4: Procesos Área de Bodega e Inventarios.

RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Bodeguero / Jefe de Compras / Gerente General / Contabilidad	Recepción de Mercadería	<p>El encargado de bodega de acuerdo a la copia de la factura revisa todas las especificaciones del producto, realiza el conteo físico de las cajas y constata el estado de la mercadería, en caso de detectar una inconsistencia del producto lo notifica inmediatamente al Departamento de Compras para que proceda con el reclamo.</p> <p>Al recibir los productos el bodeguero elabora un informe de recepción de los mismos y lo envía a la Gerente General. Cada ingreso de Inventarios tiene su respaldo con la factura la cual se envía a Contabilidad para cargar en el sistema los inventarios.</p>	<p>El objetivo de este proceso es el revisar el fiel cumplimiento del pedido solicitado, o realizar el reclamo respectivo.</p> <p>Además cumple con informar a la Gerencia el saldo actualizado en bodega y los controles individuales por aplicarse.</p>
Bodeguero	Almacenamiento y Clasificación de los Productos	El encargado de bodega es quien de acuerdo a las características del producto lo clasifica y almacena en un determinado lugar donde sea de fácil búsqueda y acceso para él mismo o cualquier persona de la empresa.	El objetivo es poder acceder a un determinado producto con facilidad para encontrarlo.
Bodeguero	Control de Existencias	El bodeguero está a su cargo el conteo físico y custodia de la mercadería, es quien debe realizar un informe mensual de las existencias en bodega, este informe lo entregará al departamento administrativo para que realice el cruce con las compras y ventas.	Cumple con el objetivo de tener un control en el stock de mercadería, el cruce con la información magnética y el conteo físico, para mantener un control real en caso de existir faltantes.

Continúa...

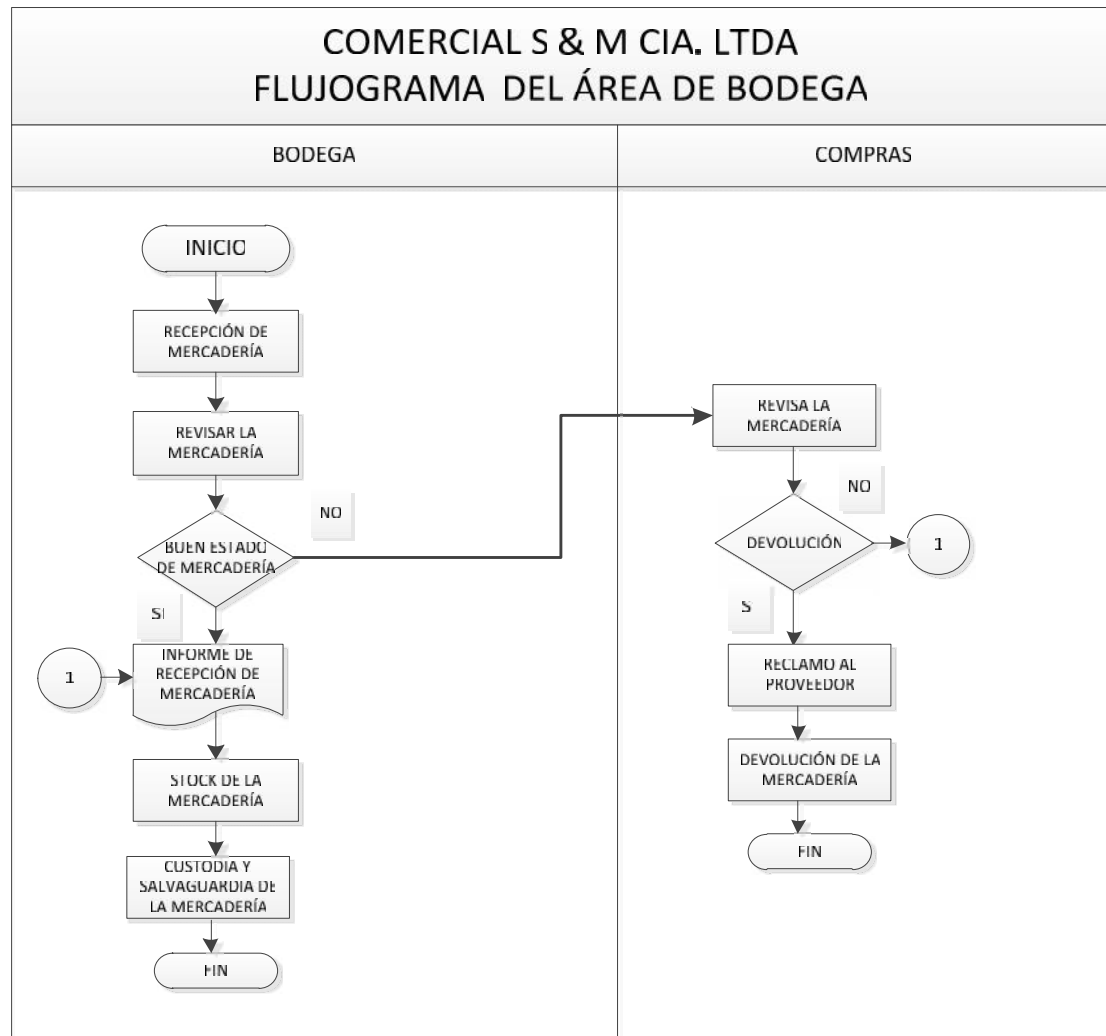
RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Bodeguero	Entrega de Mercadería	El bodeguero es el encargado de despachar la mercadería, solo y únicamente con la copia de la factura en la cual consten las firmas de responsabilidad, además genera un informe de salida donde conste la fecha y hora de la entrega, y firma de la persona que esta recibiendo la misma.	Cumple con la responsabilidad de despachar de acuerdo a la factura y la revisión física para constatar su estado óptimo y de esta forma llevar un control de la salida de bodega.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

A continuación se presenta el flujograma del Departamento de Bodega de la empresa S & M.

Gráfico N° 6: Flujograma del Área de Bodega.



Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.1.2.3 Área de Ventas

Como en toda empresa comercial, las ventas son la columna vertebral de la economía de cada organización, si se producen bienes o servicios deben venderse para que exista utilidad.

Dentro de las actividades y los procesos que realiza el departamento de Ventas se encuentra:

Tabla N° 5: Procesos Área de Ventas

RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Área de Facturación	Nota de Pedido	El vendedor verifica la existencia de la mercadería en el software contable y lo confirma con el área de bodega para conformar al cliente la existencia del producto.	Cumple con el objetivo de verificar la mercadería, u ofertarle otro producto o conseguir con el proveedor la mercadería a fin de satisfacer el requerimiento del cliente.
Área de Facturación / Gerente General	Revisión del Cliente en el Sistema	<p>El vendedor debe verificar el estado del cliente en la empresa, en el caso de ser un cliente con antecedentes morosos, solicitar a la Gerente General el análisis para realizar la venta o negarle la misma.</p> <p>En el caso de un nuevo cliente, se debe agregar en la base de datos toda la información pertinente para su localización (nombre o empresa cliente, RUC, teléfono, tipo de contribuyente, referencias comerciales, etc.)</p>	<p>El objetivo es mitigar el riesgo de no pago por parte del cliente, un análisis oportuno permite a la empresa tomar la decisión de no hacer un negocio con un cliente o tomar medidas de seguridad.</p> <p>A fin de no contar a futuro con una cartera vencida.</p>
Área de Facturación / Gerente General.	Políticas de Crédito	<p>Se analizan las políticas de crédito establecidas para el cliente que se va a facturar, esto dependerá del volumen de compra o las políticas establecidas.</p> <p>Por ejemplo con clientes de volúmenes de venta que ascienden de los mil dólares existe un plazo máximo de 30 días, con la autorización de la Gerente General.</p>	El objetivo es dar las facilidades al cliente para su pago, tomando en cuenta parámetros para que la empresa tenga suficiente liquidez.

Continúa...

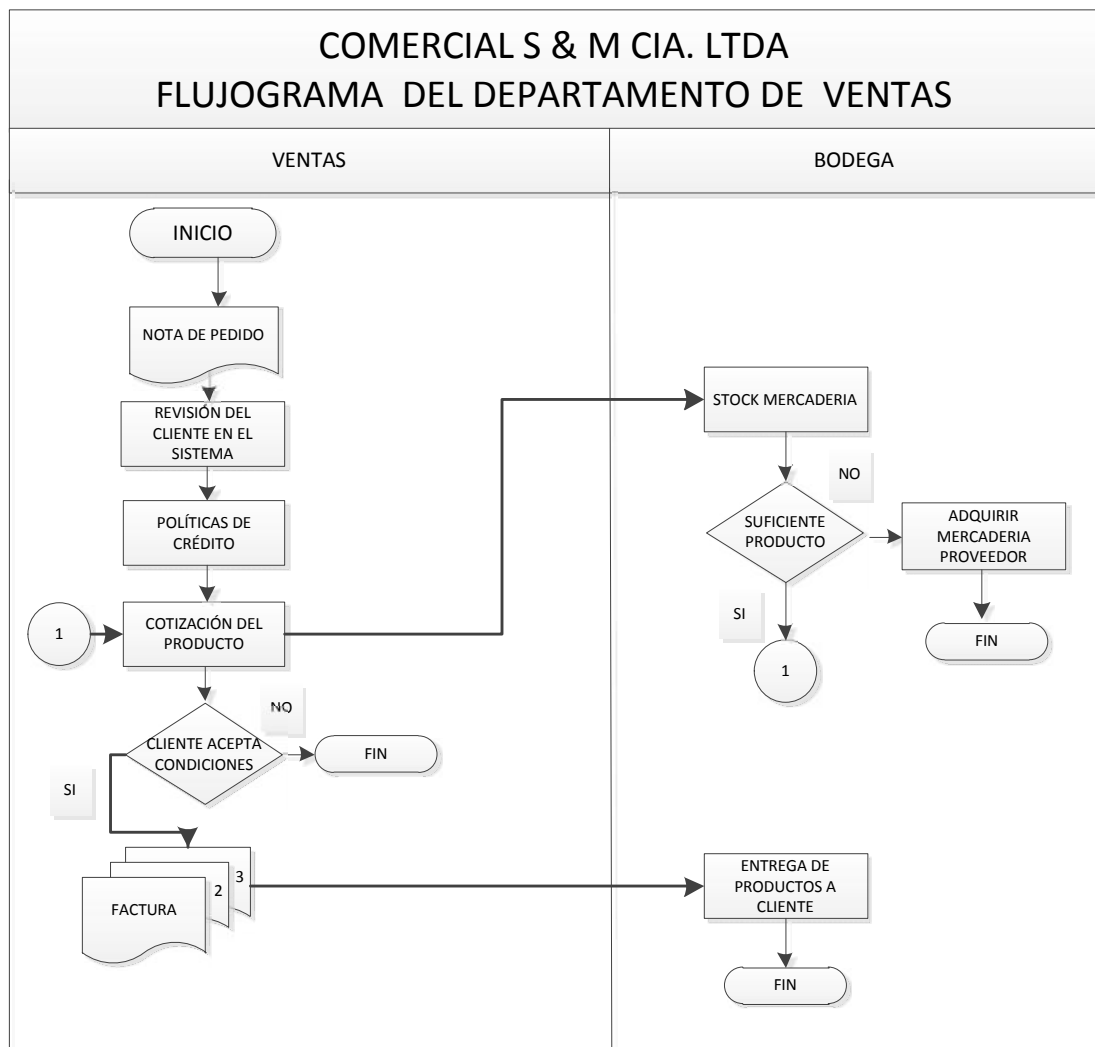
RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Área de Facturación	Facturación de la Venta	EL vendedor realiza la factura después de la confirmación del stock de la mercadería.	Evitar la anulación de la factura
Área de Facturación / Bodega	Entrega de la Mercadería al cliente	Bodega despacha de acuerdo al detalle de una copia de la factura la mercadería que solicitó el cliente.	Entregar la mercadería que solicitó el cliente.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

A continuación se presenta el flujograma del Departamento de Marketing de la empresa S & M.

Gráfico N° 7: Flujograma del Departamento de Ventas



Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.1.2.4 Área de recursos Humanos.

- **Área de Recursos Humanos**

En toda empresa sea comercial, de servicios o industrial, el factor humano es importante por su capacidad de razonar y tomar decisiones oportunas; si bien es cierto hoy en día la maquinaria y tecnología han desplazado al ser humano de ciertas actividades, sin embargo el hombre aún tiene un papel muy importante dentro de la empresa.

Es por estos motivos que el departamento debe seleccionar a personas idóneas para cada puesto de trabajo, brindarles estabilidad, un buen ambiente de trabajo, valorar a los empleados, para que ellos retribuyan con fidelidad y cumplan con los objetivos de la empresa.

La función de seleccionar empleados es uno de los aspectos más importantes del área de Recursos Humanos y, por consiguiente merece una mayor importancia que la que frecuentemente se le da.

Dentro de los procesos que se identifican en esta área se encuentran:

Tabla N° 6: Procesos Área de Recursos Humanos.

RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Jefe de Recursos Humanos / Área Solicitante / Gerente General	Requerimiento de Personal	El Departamento de Recursos Humanos recepta la solicitud de los demás departamentos en donde se describe las tareas o funciones que deberán desempeñar; sus responsabilidades, perfil profesional que necesita para cumplir con los objetivos del cargo, entre otros. El Departamento realiza un análisis de todos los requerimientos e informa a la Gerencia para proceder con el reclutamiento.	El objetivo es verificar si es necesario contratar nuevo personal y verificar el perfil profesional requerido.
Jefe de Recursos Humanos	Reclutamiento del Personal	<p>El departamento a desarrollado varias técnicas de divulgación, busca y atrae solicitantes que cumplan con los requerimientos del departamento solicitante, se publica en los portales de internet, medios de comunicación impresos como el periódico, por un plazo de 5 días se receptan las solicitudes de empleo.</p> <p>Se analizan las carpetas de los postulantes y se coordina una entrevista personal con las personas que encajen mejor con el perfil que busca la empresa.</p>	El objetivo es que el mensaje llegue a todo posible candidato que la empresa necesita para cubrir con el puesto vacante.
Jefe de Recursos Humanos	Evaluación de Pruebas	El Jefe de Recursos Humanos realiza una prueba de conocimientos específicos del puesto y realiza una tabulación de los empleados que se presentaron a la entrevista y pruebas, mediante un cuadro comparativo se reflejan los puntajes altos.	El realizar un cuadro comparativo permite al área de Recursos Humanos visualizar de manera rápida y objetiva las puntuaciones de los mejores prospectos para continuar con la selección.

Continúa...

RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Jefe de Recursos Humanos	Selección del Personal	<p>Se contacta con el candidato que tuvo el puntaje más alto para definir puntos de interés como: horario, lugar de trabajo, o si tuviere algún impedimento para aceptar el puesto y finalmente se acuerda el sueldo a pagar.</p> <p>En caso de no llegar a ningún acuerdo con el postulante que obtuvo el mayor puntaje; se procede a llamar al siguiente candidato según la tabla de puntuación.</p>	El objetivo de contactar a la persona mejor puntuada para ocupar el puesto, hacer un acuerdo verbal para proceder con la contratación o a su vez continuar con la tabla de trabajadores que quedaron finalistas.
Jefe de Recursos Humanos / Gerente General	Contratación del Personal	<p>El departamento imprime un contrato de trabajo donde se estipula dentro de las cláusulas un periodo de prueba de 3 meses; el Gerente General como representante legal de la empresa y el trabajador firman este contrato; además se estipula que después de este lapso de prueba el contrato se puede extender por el lapso de un año y finalmente se realizará por tiempo indefinido.</p> <p>El Área de Recursos Humanos realiza oportunamente todos los trámites legales del contrato, legaliza el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales y envía la notificación de ingreso del nuevo trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p>	El objetivo de este proceso es que la empresa legalice la entrada del nuevo empleado a la empresa, y de a conocer a las autoridades pertinentes que trabaja en relación de dependencia y la empresa se compromete a cumplir con sus obligaciones patronales.

Continúa...

RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Jefe de Recursos Humanos / Jefe del Área donde ingresa el trabajador	Inducción del Personal	El Jefe de Recursos Humanos con el Jefe del Departamento al que ingresará el nuevo trabajador, le invitarán a un recorrido por las instalaciones de la empresa comentándole sobre sus inicios, logros, desarrollo, planes y programas de expansión a futuro, con el fin de integrar al nuevo empleado.	El objetivo de este proceso es adaptar al nuevo empleado lo más pronto posible a la empresa, que conozca los manuales, políticas y procedimientos que deberá desarrollar en su departamento.
Jefe de Recursos Humanos / Jefe del Área donde ingresa el trabajador	Inducción del Personal	Además le entregarán manuales y políticas de la empresa, el jefe inmediato le realizará una exposición y explicación de las actividades que va a desempeñar y le ofrecerá todo su apoyo, a su vez le preguntará sobre sus expectativas frente al trabajo. Le presentan a sus compañeros de trabajo y a todo el personal.	Establecer lazos laborales de compañerismo para que se pueda apoyar en ellos.
Jefes de Área / Jefe de Recursos Humanos / gerente General	Capacitación del Personal	El Jefe de cada Área desarrollará un plan de capacitación para su departamento, un presupuesto estimado, el horario, lugar de capacitación, entre otros. El Departamento de Recursos Humanos, indaga las necesidades del departamento, realiza una programación donde se refleje el plan de capacitación y lo aprueba. Envía un informe al Gerente General quien acepta y permite la ejecución del programa. El área de Recursos Humanos evalúa la capacitación, controla y da seguimiento basado en la comparación entre la situación actual y la anterior.	El objetivo es identificar las debilidades que pudiere tener un departamento y solucionar mediante la capacitación al personal para que puedan mitigar los posibles riesgos.

Continúa...

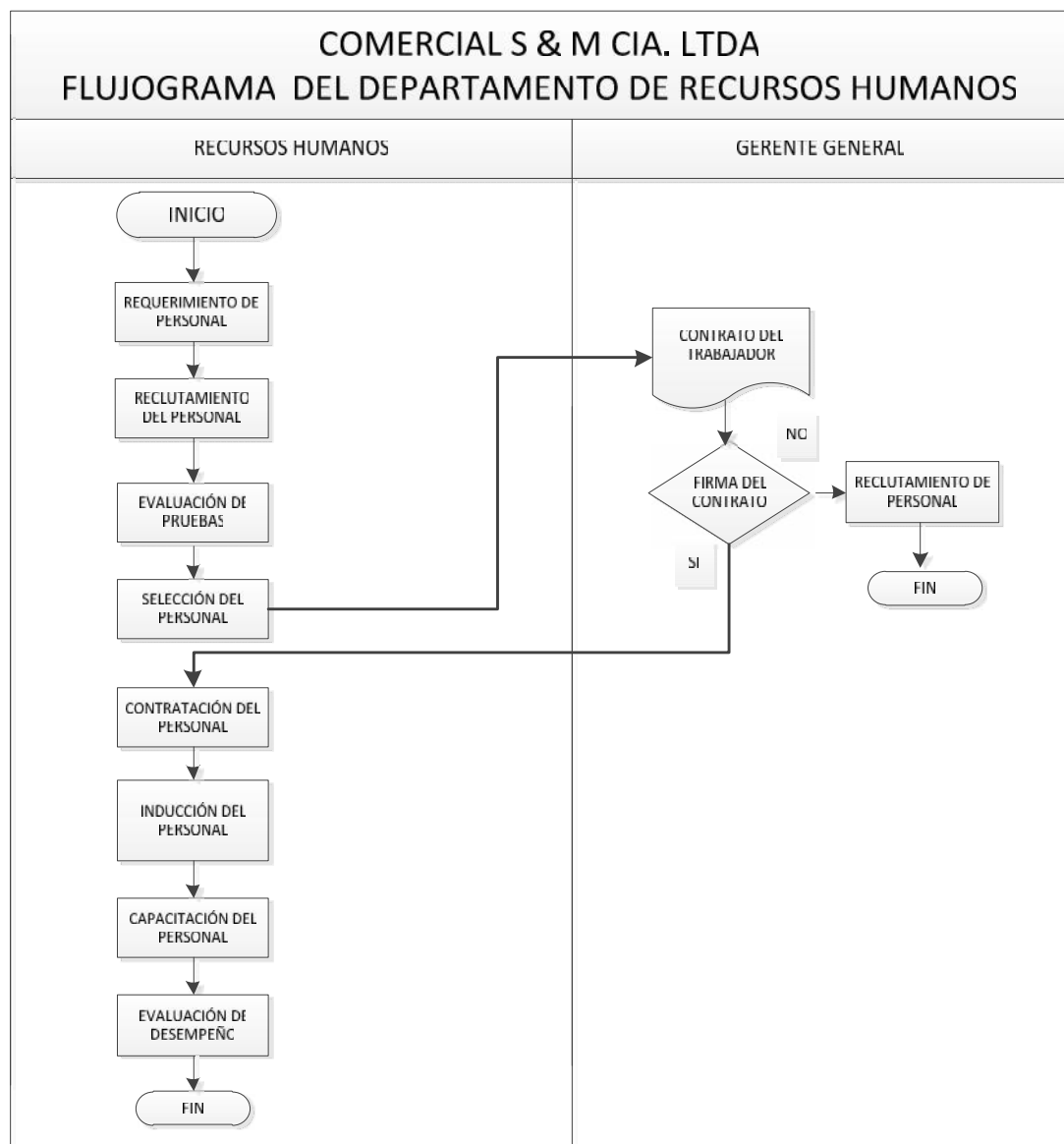
RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Jefe de Recursos Humanos	Evaluación del Desempeño	El área establece indicadores de desempeño basándose en la medición de resultados, tomando en cuenta las responsabilidades y labores que debe desempeñar un departamento. Mediante exámenes y cálculos de los indicadores se hace una comparación entre la situación actual con la estándar, identificando las deficiencias, razones y causas, para posteriormente definir y sugerir cambios necesarios para un área y el seguimiento para ver su desarrollo.	Las evaluaciones de desempeño cumplen con el objetivo de promover el mejoramiento continuo de los procesos.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

A continuación se presenta el flujograma del Departamento de Recursos Humanos de la empresa S & M.

Gráfico N° 8: Flujograma del Departamento de Recursos Humanos



Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.1.3 Departamento de Logística

Este departamento esta compuesto por el área de:

- Empaque y Transporte

3.1.3.1 Área de Empaque y Transporte

Esta área está encargada del salvaguardar la mercadería que se envía al cliente, debe empaquetar y asegurar de que durante la transportación de la misma no ocurra ningún percance que afecte a la misma.

Además está encargada de transportar la mercadería de la empresa a la provincia o ciudad que el cliente lo ha solicitado, es quien debe marcar la mejor ruta para el traslado y tomar en cuenta el tiempo oportuno para la entrega.

Dentro de esta área se definen los siguientes procesos:

Tabla N° 7: Procesos Área de Empaque y Transporte

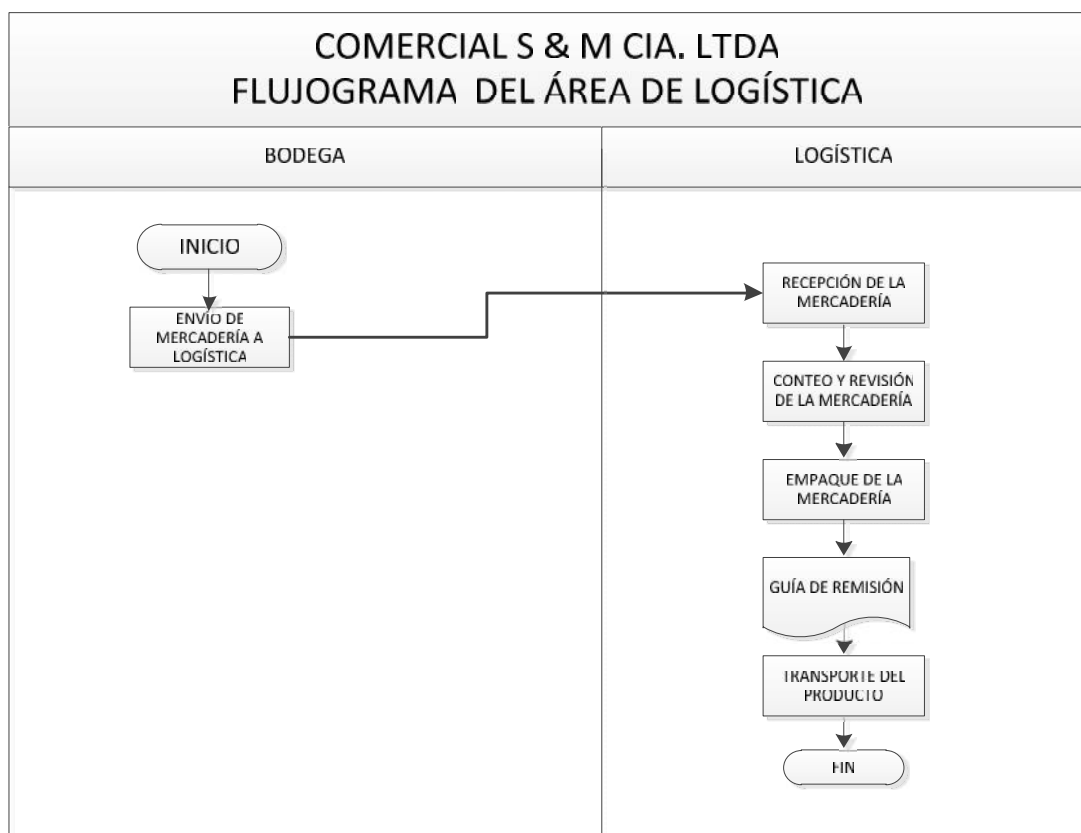
RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	OBJETIVO
Bodeguero / Logística	Recepción de la Mercadería para enviar al cliente	El Bodeguero entrega la mercadería que se facturó, la persona de logística realiza un último conteo y verificación de la mercadería junto con una copia de la factura que se le entregará al cliente.	Comprobar que la mercadería que será enviada cumple con las especificaciones del cliente y su óptimo estado.
Logística	Empaque de la mercadería	La espuma floral como los insumos de vidriería son de gran cuidado por lo cual logística empaqueta en cartones resistentes lo que es espuma floral y la vidriería se empaqueta con espuma flex, papel plástico y en cartón, todo esto debidamente sellado y colocando en todas las cajas las especificaciones del cliente y su dirección.	El objetivo es salvaguardar la mercadería de cualquier eventualidad y entregar las mismas en óptimas condiciones al cliente.
Logística	Transporte del Producto	Se analiza la mejor ruta y el tiempo estimado para la entrega, así como el estado del vehículo. Se procede a efectuar la guía de remisión y especificaciones del domicilio del cliente así como toda referencia que sea de ayuda para logística. Se carga la mercadería al vehículo y finalmente el conductor firma el recibo de los productos que va a transportar y deja una copia en Bodega.	Realizar el envío con eficiencia y eficacia, procurando el mayor cuidado y la constancia de la entrega del producto al cliente.
Logística	Entrega de la mercadería	Logística entrega el producto y la factura al cliente para que firme el recibido, le entrega la original y regresa a la empresa con la copia de la factura.	Cumplir con la entrega del producto al cliente.

Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

A continuación se presenta el flujograma del Área de Logística de la empresa S & M.

Gráfico N° 9: Flujograma del Área de Logística



Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.2. Análisis Externo

El ambiente externo que se avizora presenta tanto oportunidades como amenazas, por lo que es allí en donde se marca el ingenio del administrador y el financista para manejar la información a favor del negocio utilizando sus fortalezas y minimizando sus debilidades y, de esta manera hacer frente al factor externo.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

Son todas aquellas variables que nos permiten tener una idea macro de la situación económica, política, social y tecnológica en la que se encuentra el país.

3.2.1.1. Factor Político

El 2006, tras una década de profunda inestabilidad institucional, Ecuador eligió de presidente de la República al economista Rafael Correa de izquierda.

La Constitución de Montecristi, aprobada en el año 2008, daba a la nueva Asamblea Nacional un plazo para aprobar nuevas leyes, terminando con la constitución de 1998, creada en un contexto neoliberal.

El futuro político de Ecuador se avizora un tanto incierto y con un nivel de indecisión para el comercio ecuatoriano por las limitaciones al TLC, tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

Con respecto al TLC, Correa rechaza las condiciones en las que se negoció el acuerdo, debido a la desigualdad de condiciones existentes para negociar. Manifiesta que sectores como el agrícola, florícola, camaronero pueden verse afectados, pero es importante recalcar que ingresar a un mercado con una población significativa como la de los EE.UU., es conveniente para nuestros productos puesto que se incrementaría las fuentes de trabajo, se requiere mano de obra calificada, y sobre todo mejorar la calidad del producto para competir en los EE.UU.

Con el TLC, la empresa Comercial S & M, se beneficiaría al exportar sus productos e insumos florales sin aranceles, en vista de que se incrementaría el volumen de ventas, dando oportunidad a nuevas fuentes de trabajo.

3.2.1.2. Factor Económico

En el factor económico se consideraran variables que nos permitan determinar el costo del giro del negocio, por otra parte podremos comprender con mayor claridad las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesta la entidad.

Entre las variables críticas que han escogido como de mayor influencia para Comercial S & M Cía. Ltda., tenemos:

- Inflación

- Tasa de Interés Activa Referencial

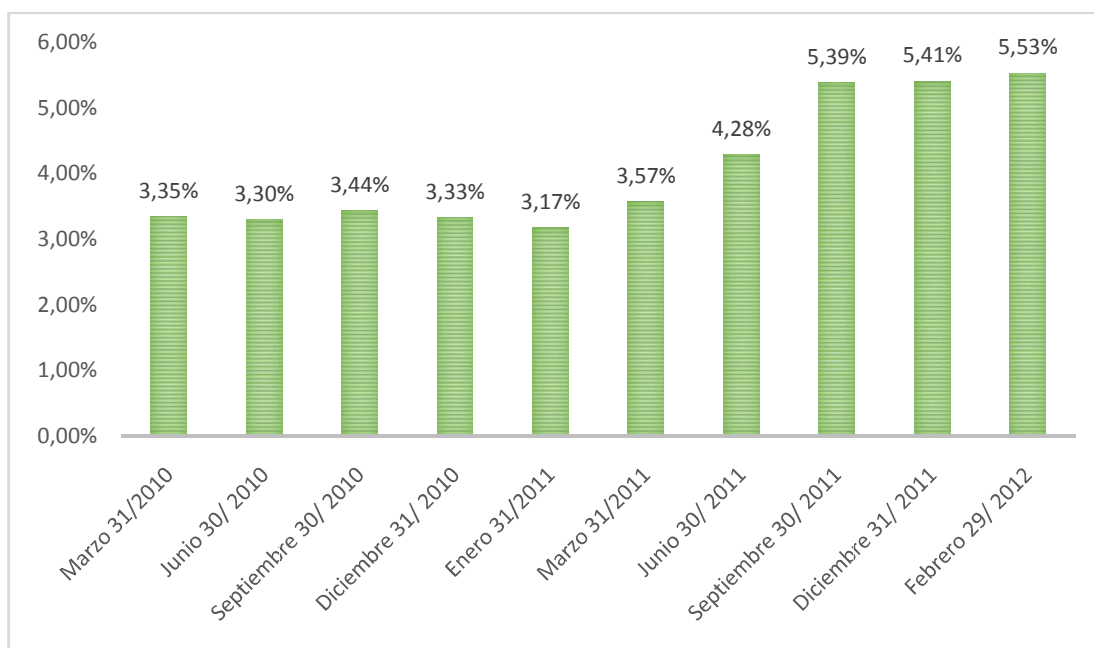
- Globalización

- Tasa de desempleo

Inflación

La inflación es un indicador macroeconómico que mide el crecimiento sostenido de los precios de los productos, se lo calcula en base al índice de precios al consumidor, que en nuestro país lo realiza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

La inflación acumulada del 31 de marzo 2010 es 3.35% y la inflación acumulada al 29 de febrero del 2012 es del 5.53%, la inflación es ascendente, confirmando la limitación a consumir, factor negativo en el sector comercial.

Gráfico N° 10: Inflación Acumulada 2010 2012

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Un alto índice de inflación sumado con la poca capacidad adquisitiva de la población trae consigo la limitación de los consumidores por adquirir productos, factor preocupante para los comerciantes.

Tasa de Interés Activa Referencial

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, esta tasa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

“La tasa de interés expresada en porcentajes, representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. Es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada.”¹

Comercial S & M Cía. Ltda., acepta dicha tasa en razón de sus necesidades de liquidez, importaciones, expansión y como capital de trabajo.

La tasa activa para marzo del 2012 es de 8.17%, como se observa en la gráfica, la cual es elevada al ser comparada con tasa pasiva de 4.53% que pagan las instituciones financieras a sus depositantes.

¹ BCE

Tabla N° 8: Tasas de Intereses

Tasas de Interés			
FEBRERO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjeta habientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		

Elaborado por: Alexandra Freire.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Globalización

La globalización, proceso económico, político, social, cultural y tecnológico que se está llevando a cabo en la sociedad mundial actual; éste proceso de convertir a todo el mundo en un gran mercado de oferta y demanda no es otra cosa que la consecuencia de la evolución y desarrollo de la sociedad.

Además podemos destacar que la globalización no solo es comercio internacional, sino también flujo de tecnología, conocimientos y principalmente capitales entre países y empresas de diversos lugares de mundo.

Entre los beneficios que se puede destacar es que dicho proceso lleva al mundo a una velocidad impresionante a buscar el desarrollo y progreso tanto de las empresas como de los países, ya que al entrar en un mercado internacional, se presenta una reñida competencia.

Las empresas tendrán que ofrecer cada vez mejores productos que satisfagan las necesidades a nivel mundial, que superen a los productos ya existentes, que busquen mejorar la tecnología para facilitar procesos y ofrecer mejor calidad a los clientes.

Comercial S & M debe afrontar el reto de integrarse a la globalización, y aprovechar la situación para el crecimiento y expansión de la empresa; así como la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo para marzo del 2012, es de 4.88%, con referencia a marzo del 2011 es de 7.04%, de manera general se visualiza una tasa decreciente, en el país esta variable es cíclica y tiende a disminuir a finales de cada año por la actividad comercial que se genera en la época navideña.

También inciden otros factores en la disminución de esta variable como facilidades en préstamos para emprendimientos otorgados por el banco de Fomento y la Corporación Financiera Nacional; plazas de trabajo en el sector de la construcción de carreteras y del nuevo aeropuerto, jubilación y compra de renuncias en el sector público para dar lugar a nuevos profesionales.

El aumento del poder adquisitivo favorece a Comercial S & M, ya que sus productos pueden tener aceptación en este nuevo segmento de la comunidad.

Tabla N° 9: Tasa de Desempleo.

FECHA	VALOR
Marzo -31-2012	4.88 %
Diciembre - 31-2011	5.07 %
Septiembre -30-2011	5.52 %
Junio -30-2011	6.36 %
Marzo -31-2011	7.04 %
Diciembre - 31-2010	6.11 %
Septiembre -30-2010	7.44 %
Junio -30-2010	7.71 %
Marzo -31-2010	9.09 %
Diciembre - 31-2009	7.93 %
Septiembre -30-2009	9.06 %
Junio -30-2009	8.34 %
Marzo -31-2008	8.60 %
Diciembre - 31-2008	7.31 %
Septiembre -30-2008	7.06 %
Junio -30-2008	6.39 %
Marzo -31-2008	8.86 %
Diciembre - 31-2007	6.07 %
Septiembre -30-2007	7.06%

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.2.1.3. Factor Social

La presencia masiva de ciudadanos extranjeros que ingresan fácilmente en calidad de turistas para quedarse indefinidamente en nuestro país, este fenómeno perjudica a la mano de obra calificada y a la seguridad interna.

Debido a crisis mundial las remesas enviadas por los migrantes en el 2011 han disminuido en un 2.6%; este factor afecta a la empresa en estudio puesto que los gastos que tendrán prioridad son los de alimentación, educación y salud sin dar lugar a gastos relacionados con la decoración interna.

El crecimiento poblacional está dado por la tasa de natalidad, esta una variable que da un número promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1.000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad. La tasa de natalidad suele ser el factor decisivo para determinar el crecimiento de la población.

Según datos estadísticos proporcionados por el INEC, el crecimiento de la población para el 2011 tiene una tendencia decreciente, como lo demuestra la gráfica, lo que implica que nuestra población crece de forma vertiginosa, así como sus necesidades y abastecimiento de los mismos, principalmente en cuanto a productos de primera necesidad, este factor es alentador por cuanto el nacimiento de un hijo implica mayor venta en los negocios de arreglos florales.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

La ayuda de las herramientas tecnológicas ha permitido que el proceso de la información financiera sea veraz, efectivo y oportuno para la toma de decisiones, con el pasar del tiempo y el crecimiento vertiginoso de los adelantos tecnológicos toda empresa debe estar atenta a dichos cambios para hacer frente a la competencia.

La tecnología en el mundo actual permite facilitar los procesos administrativos de comercialización, compras, ventas y distribución para una toma adecuada de decisiones.

En el área del comercio, es fundamental la tecnología de comunicaciones para facilitar las operaciones, permite el contacto con los clientes y con los proveedores extranjeros para coordinar los pagos, las entregas o dar seguimiento en línea de algún requerimiento.

La empresa cuenta con el sistema contable (SAFI), pero no ha sido utilizado en su totalidad, se utiliza el módulo de contabilidad, sin aprovechar los otros beneficios que éste presenta, lo que trae consigo la sub utilización del recurso.

3.2.1.5. Factor Legal

Nuestro país cuenta con un sistema legal ineficiente debido a que las leyes no son elaboradas con un objetivo claro, por lo que en muchos casos existe un exceso de las mismas y es una realidad palpable que las leyes se desconocen o no se aplican, afectando al desarrollo de la empresa.

Entre las normas establecidas por la autoridad tributaria consta el incremento del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), del 2 al 5%, desde marzo del 2012, para Comercial S & M, este impuesto es de gran impacto económico ya que las transacciones comerciales tienen que ver con proveedores del exterior y por tanto se ven afectados en un impuesto más a los tantos que por Ley se deben pagar; se encarece el producto y el respectivo reclamos de los clientes.

Además lo más destacado durante este último año fue el dictamen del Comité de Comercio Exterior (COMEX), encargado de la aprobación de políticas estatales en el comercio, el cual implantó nuevas prohibiciones acerca de las importaciones, esta propuesta afecta a 567 mercancías que serán afectados con un aumento del 15%.

En el ámbito vehicular, hoy en día adquirir un automotor nuevo en nuestro país puede resultar hasta un 60% más caro que en otros países como Chile o Perú, la carga tributaria que está expuesto un ciudadano ecuatoriano es notoria en estos últimos días.

La principal causa del incremento de los aranceles es la existencia de un desequilibrio en la balanza comercial del país ya que existen más cantidad de importaciones y las exportaciones han disminuido, por tal motivo el gobierno ha tomado estas medidas como vía de solución, sin embargo aumentar el costo de los aranceles no incrementan las exportaciones, sería más conveniente que el Gobierno ponga más énfasis en sus relaciones internacionales.

Considerando que Comercial S & M se encarga también de transportar la mercadería a sus clientes, necesita proveerse de vehículos y los aranceles producen gastos elevados a la empresa.

3.2.2. Influencias Microeconómicas

3.2.2.1. Clientes

Clientes son aquellas personas o empresas a las cuales se ofrece productos y servicios de calidad a precios competitivos.

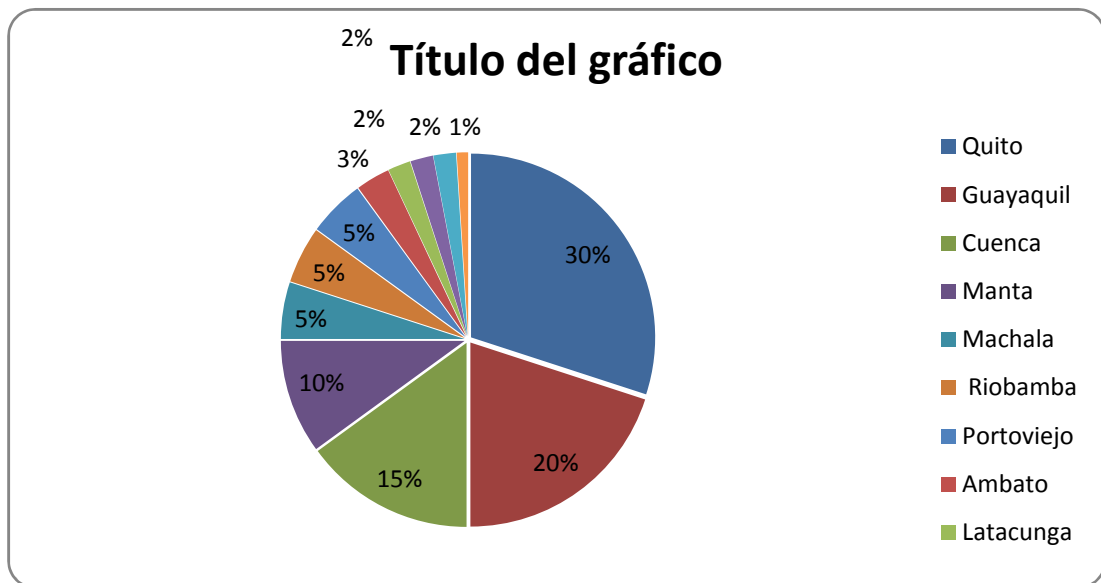
Durante este tiempo que viene operando Comercial S & M Cía. Ltda., ha consolidado su mercado en las principales ciudades del país como lo demuestra la siguiente tabla.

Tabla N° 10: Volumen de ventas a nivel nacional

CIUDAD	VOLUMEN DE VENTAS
• Quito	30%
• Guayaquil	20%
• Cuenca	15%
• Manta	10%
• Machala	5%
• Riobamba	5%
• Portoviejo	5%
• Ambato	3%
• Latacunga	2%
• Loja	2%
• Tena	2%
• Galápagos	1%
TOTAL	100%

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

Gráfico N° 11: Ventas a Nivel Nacional en %

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

Tabla N° 11: Principales clientes a nivel nacional

CLIENTES	PRODUCTO y SERVICIOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Esferas florales • Formas de espuma floral • Bases para decoración • Diseño de arreglos florales personalizados
	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusivo en bodas en el campo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Globos con helio • Jarros impresos • Decoración de eventos: Bodas, cumpleaños y aniversarios
	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas bonsái • Flores de verano • Comestibles: arreglos florales con fruta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos sociales: Arreglos florales para: bautizos, bodas, y cumpleaños.
	<ul style="list-style-type: none"> • Jarrones personalizados. • Globos en helio • Arreglos Florales con futas comestibles.
	<ul style="list-style-type: none"> • Decoración de eventos: bodas, aniversarios y compromisos. • Arreglos para servicios exequiales.
 <p data-bbox="368 1778 711 1805">Iglesias, Hosterías y Funerarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias: San Francisco, La compañía, Gúapulo, el Sagrario, La Merced, Cristo del Consuelo, etc. • Hosterías: Arasha Resort & Spa., Hacienda el Porvenir, Hostería San Mateo, Hostería Rancho San Francisco, El Carmelo de Mindo, etc. • Funerarias: Funeraria de la paz, Funeraria Nacional, Funeraria del Batán, Funeraria del IESS, Campo Santo Monte Olivo, etc.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.2.2.2. Proveedores

Comercial S & M Cía. Ltda., al ser una compañía comercializadora de productos terminados, busca aquellas personas o empresas que puedan proporcionar los productos y servicios que se ofrece a los clientes.

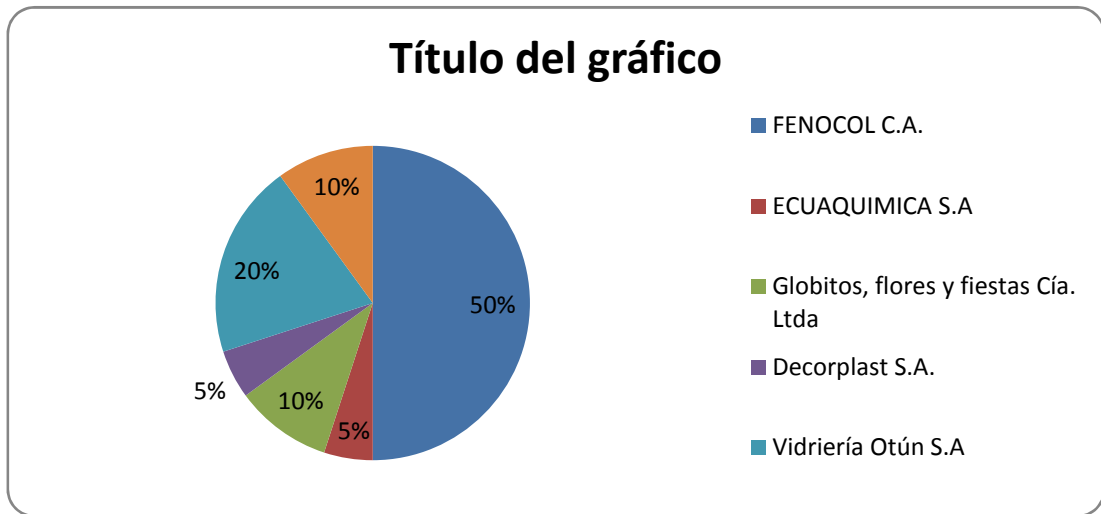
Comercial S & M Cía. Ltda., se maneja con proveedores nacionales e internacionales los mismos se detallan a continuación.

Tabla N° 12: Compras a proveedores en %

PROVEEDORES	% DE COMPRAS
FENOCOL C.A.	50%
ECUAQUIMICA S.A	5%
Globitos, flores y fiestas Cía. Ltda	10%
Decorplast S.A.	5%
Vidriería Otún S.A	20%
Flor empaque S.A.	10%

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

Gráfico N° 12: Proveedores de Comercial S&M Cía. Ltda.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

Tabla N° 13: Principales proveedores de Comercial S&M Cía. Ltda.

PROVEEDOR	PRODUCTO
	<ul style="list-style-type: none"> • Láminas de espuma floral • Bouquets y holders • Acuapik y porta tarjetas • Bases para decoración • Adhesivos para espuma • Arena arco iris • Cinta ultra flor
	<ul style="list-style-type: none"> • Colorante para flores • Brillo para follaje • Equipos de fumigación
Globitos, flores y fiestas Cía. Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Globos inflables • Empaques de regalos • Asesoramiento para eventos
	<ul style="list-style-type: none"> • Bases y copas • Bebederos para flores de exportación • Líneas para novias
Vidriería Otún S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos de vidrio en todos los tamaños y colores para todo evento
Flor empaque S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Celofanes y capuchones decorados • Láminas de polipropileno • Boquet redondo
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de transporte a Loja
ENETSA	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de transporte a Guayaquil, Manta, Portoviejo
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de transporte en la ciudad de Quito.

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

3.2.2.3. Competencia

La competencia es el principal promotor del rendimiento y la innovación. Ella beneficia al mercado de la oferta y la demanda, al permitirnos seleccionar entre una variedad de productos excelentes a precios asequibles.

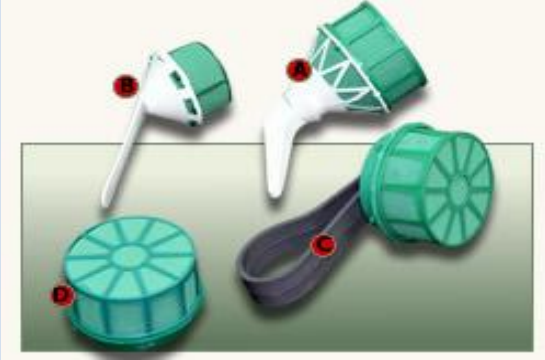


La competencia crea un ambiente propicio con el que puede incursionar en nuevos mercados, consiguiendo nuevos clientes para sus productos así como satisfacer de manera inmediata los requerimientos.

A nivel nacional existe un gran número de negocios que proveen insumos florales, este factor obliga a Comercial S& M, a importar nuevos productos y ofrecer nuevas ideas a los clientes.

- **Precio**

Dentro de los productos que Comercial S & M vende se encuentran los siguientes productos:

Tabla N° 14: Productos y precios.

PRODUCTO Y PRECIO	PRESENTACIÓN
Esonja Floral:	
Bouquet A:	
USD \$ 3.00	
Bouquet B:	
USD \$ 2.50	
Bouquet C:	
USD \$ 4.00	
Bouquet D:	
USD \$ 5.00	
Esonja floral centro de mesa:	
A: USD \$ 3.00	
B: USD \$ 3.50	
C: USD \$ 3.00	
D: USD \$ 4.00	
E: USD \$ 5.00	
Esonja floral láminas fúnebres:	
A: USD \$ 5.00	
B: USD \$ 5.00	
C: USD \$ 5.00	
D: USD \$ 4.00	

Continúa...

PRODUCTO Y PRECIO	PRESENTACIÓN
<p>Cintas decorativas</p> <p>A: 4 metros x 2 cm</p> <p>USD \$ 2.00</p> <p>Cintas decorativas B: 4 metros x 3 cm</p> <p>USD \$ 3.00</p> <p>Cintas decorativas C: 4 metros x 4 cm de gamuza</p> <p>USD \$ 5.00</p>	
<p>Arena de Colores:</p> <p>Rojo, Amarillo Azul Verde, Rosado, Tomate, etc.</p> <p>Empaques de 2 kilos</p> <p>USD \$ 3.00</p>	
<p>Hidratantes Post Cosecha:</p> <p>A: Superwetter Roses®: 500gr</p> <p>USD \$ 10.00</p> <p>B: Green Shine: 1 galón</p> <p>(3,785 Litros) USD \$ 20.00</p>	

Elaborado por:Alexandra Freire.

Fuente: Comercial S & M Cía. Ltda.

CAPÍTULO 4

4. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1 Metodología de Control Interno

El control interno se desarrolla fundamentalmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. Las empresas buscan evaluar la efectividad de los procesos a través del control interno, sin embargo las personas que desempeñan las actividades dentro de la empresa deben identificar los puntos débiles de la organización para implementar o mejorar un sistema de control interno que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

El Control Interno no se trata solamente de manuales, políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización. Podemos decir que el “Control Interno es como el alma de una persona, por lo tanto no puede separarse de las operaciones administrativas y financieras. Es algo que está implícito en la persona que mientras ejecuta una actividad va controlando lo que hizo el anterior y lo más importante se va autocontrolando.” (Maldonado, pág. 51)

El desarrollo y evolución de las economías ha dado como resultado que las organizaciones busquen su crecimiento, sin embargo esto implica la responsabilidad

de la alta gerencia para implementar un control apropiado el cual identifique las áreas y procedimientos débiles, además estas deben ser acordes al tamaño de las empresas, puesto que una empresa donde existan varios empleados y delegación de tareas necesita un control interno que guíe y de soporte a las actividades diarias que debe realizar.

El control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, que tiene como fin asegurar la razonabilidad de las operaciones de una manera eficiente y efectiva, así como la confiabilidad de la información financiera y de gestión, el cumplimiento de leyes y la protección de los activos para que la empresa consiga los objetivos propuestos.

4.2 Enfoque y filosofía de Control Interno

El control interno se ha convertido en la base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y registradas, se ha vuelto indispensable para el accionar de las personas que se encuentran en una entidad, debido a que se torna la guía de cómo manejar los procesos y procedimientos que tiene que realizar el personal y que cumplan con eficiencia y efectividad.

Existen hechos externos que involucran al personal de la entidad, casos de fraudes, estafas y dolos que han perjudicado a las empresas y estos han ocurrido por falta de criterio, desconocimiento de leyes y normativas, en general la carencia de controles internos.

La falta de ética, pérdida de valores y principios afectan día a día a la sociedad, impidiendo su desarrollo; el éxito y efectividad del control interno depende de la participación del recurso humano; y esto se logra con el compromiso de las personas con la entidad donde trabajan.

El control interno es perfectamente aplicable a toda empresa, sea esta pequeña, mediana o grande; sin embargo se debe crear un modelo que se adapte a las necesidades de cada una de ellas, se debe evaluar los requerimientos de los departamentos y áreas para que la aplicación cumpla con los objetivos.

La eficiencia del control interno dentro de las empresas, depende además de la supervisión continua del superior o encargado de cada área o departamento de la entidad, el cual examina los resultados obtenidos e identifica oportunamente las debilidades o falencias para implementar oportunamente las correcciones; así mismo la dirección de Auditoría Interna, debe evaluar continuamente el funcionamiento del control, para comunicar al Gerente los resultados y promover las mejoras necesarias.

4.3. Concepto de Control Interno

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo. Al respecto O. Ray Whittington y Kart Pany, definen como *“un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar*

seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías(Whittington):

- Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad de la presentación de informes financieros;
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguardar los recursos de la entidad”

Estrella Edison, tiene la siguiente definición, “El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias” (Estrella, 2004, pág. 10).

En estas definiciones se encuentran comprendidos los tipos de controles que forman parte de los componentes de un sistema de control interno, que son los siguientes:

- **Controles contables internos:** Son aquellos que conciernen a la salvaguardia de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

- **Controles operativos:** Son inherentes a las operaciones, funciones y actividades cotidianas. Garantizan que las operaciones satisfagan los objetivos del negocio.

- **Controles administrativos:** Se encuentran destinados a controlar la eficacia en un área funcional, el cumplimiento de las políticas gerenciales y su adhesión a las normas de la administración.

Con lo mencionado anteriormente, se puede definir al Control Interno como un proceso que es parte de una sucesión de procesos, el mismo que es aplicado por todos los miembros en los diferentes niveles jerárquicos que conforman una organización, con el fin de garantizar las operaciones administrativas y financieras, con seguridad razonable en sus principales categorías que son: eficiencia y efectividad operacional, información financiera fiable y la justa observancia de las disposiciones Legales y reglamentarias pertinentes.

4.4. Tipos de Control

- **Control Gerencial:** Está orientado a las personas con el objeto de influir en sus acciones y comportamientos dentro de la organización, define metas, objetivos y valores.

- **Contable:** Comprende las normas y procedimientos de tipo contables establecidas, sus objetivos son:

- **Integridad de la información:** Operaciones incluidas en el registro contable.

- **Validez de la información:** Presenta acontecimientos económicos.
- **Exactitud de la Información:** Que las operaciones se registran por su importe en la cuenta debida.
- **Mantenimiento de la Información:** Refleja los resultados de la información financiera de la empresa.
- **Seguridad Física:** Los activos están restringidos solo al personal autorizado.
- **Control Administrativo u Operativo:** Se orienta a las políticas administrativas de la organización como acatamiento de disposiciones legales, reglamentarias y adhesión a las políticas de dirección y administración. Debe incluir controles como análisis estadísticos, informes de actuación, programas de entrenamiento, control de calidad.
- **Control Operativo de Gestión:** Orientados a controles de tareas ya ejecutados, comprende el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos, fomenta los principios de eficiencia, eficacia y economía en todas las actividades.

- **Control Presupuestario:** Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, confronta periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo.
- **Control Informático:** Orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de Control.

4.4.1 Clasificación de los Controles

- **Quien lo Realiza:**
 - **Interno:** Lo efectúa la organización – Auditor Interno
 - **Externo:** Son efectuados por entidades de control – Auditor Externo
- **Por su Naturaleza:**
 - **De Legalidad:** Cumplir con las disposiciones legales.
 - **De Conveniencia:** Necesidades prioritarias.
 - **De Gestión:** Logro de los objetivos, aplicando las 5E (eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética)
 - **De Resultado:** Cumplimiento de metas situación económica y financiera.

- **Momento que se Realiza:**

- **Previo:** Antes de el desembolso del dinero, se aplica técnicas de legalidad, propiedad, es verificar las autorizaciones pertinentes para proceder con las acciones. Es parte del Control Interno (Auditoría Interna).
- **Concurrente o Perceptivo:** Se realiza en el momento de la compra.
- **Posterior:** Es un examen posterior de las operaciones financieras y administrativas de la organización esta es parte de la Auditoría Externa.

- **Por su Magnitud:**

- **Total:** Abarca a toda la empresa
- **Selectiva:** Un área específica.

4.5 Limitaciones y Responsabilidades del Control Interno

- **Limitaciones**

El Control Interno también tiene falencias o limitaciones, las mismas que se producen por fallas humanas, desconocimiento de leyes o reglamentos, decisiones erradas, entre otros factores, lo cual ocasiona que solo suministre una seguridad razonable y confiable a la dirección y al consejo de administración en la consecución de sus objetivos; por lo que, resulta necesario tomar en cuenta las siguientes realidades, como son:

- **Juicio individual del personal**

Las decisiones se fundamentan en la razonabilidad de las personas al momento de utilizar la información disponible, en el momento indicado, bajo situaciones de presión que se presenten en las actividades. Pero al instante en que sean erróneas las decisiones tomadas por las personas, los controles internos diseñados e implantados resultan ser inadecuados.

- **Funcionamiento errado de los controles**

Aunque los controles internos sean diseñados e implantados eficientemente, éstos pueden presentar falencias por diferentes razones, tales como que el personal no comprenda las explicaciones impartidas; o, el desinterés, descuido, cansancio o falta de atención de los mismos con respecto a las actividades ejecutadas. Es por esto que al encontrarse alteraciones o innovación en los procedimientos, sin poner al tanto del asunto al personal, surgirán las limitantes en cuanto a reaccionar de manera oportuna ante el mal funcionamiento del sistema.

- **Omisión de los controles por la dirección**

La omisión o el pasar por alto los controles internos determinados por la dirección, ocurre cuando no se toman en cuenta políticas, normas y procedimientos

establecidos, con el propósito de obtener lucro o ganancia personal, así como también para corregir y perfeccionar información financiera, además, de “hacer creer” que se cumple con las leyes y reglamentos de la organización. Incluso puede llegar a existir elusión en cuanto a falsificación de información, ante organismos y personas importantes como bancos, entidades financieras, abogados y proveedores.

Por tal razón, la dirección debe intervenir de manera directa, con sus respectivos documentos de soporte, informando al personal encargado la ejecución de los procedimientos en forma clara y oportuna.

- **Colusión del personal**

La colusión o complicidad entre dos o más personas dentro de una organización, se produce con el fin de incurrir y ocultar actos, sean estos relacionados con información financiera o de gestión, ocasionando alteraciones y variaciones en ellos, de tal manera que el marco integrado de control interno no pueda detectarlos.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad tanto por el diseño, implantación y ejecución del Control Interno es de todo el personal de las organizaciones, la supervisión de los resultados de las operaciones lo realiza la Junta Directiva o la auditoría interna, quienes se

encargan de evaluar y controlar las actividades a fin de valorar si son ejecutadas con eficiencia y eficacia o a su vez mejorar los procedimientos, con la finalidad de que la entidad se desarrolle en camino a la obtención de los objetivos propuestos.

La responsabilidad del control interno se traslada en cascada es decir que quien está en la cumbre; el consejo de directores es donde existe mayor responsabilidad, en segunda instancia los administradores quienes son encargados de la supervisión de las acciones de las personas que conforman cada departamento o área de la entidad.

Cada miembro de la entidad genera información; la cual se utiliza para efectuar el control, todo el personal tiene la responsabilidad de comunicar hacia arriba es decir a sus supervisores los problemas que puedan generarse en el desarrollo de sus actividades, quienes tomaran las acciones pertinentes para mitigar los riesgos y generar un control que se ajuste a la necesidad identificada.

4.6 Responsabilidad de la Propuesta para el mejoramiento del Control Interno

La responsabilidad en cuanto al mejoramiento de los procedimientos del control interno, depende de todo y cada uno de los individuos que conforman la entidad, es una responsabilidad conjunta y compartida donde se involucra desde la alta dirección hasta los empleados que están en la menor escala del organigrama, sea el conserje, bodeguero o mensajero.

El control interno es un proceso, este debe estar integrado a cada departamento o área de la entidad; su efectividad se verá reflejada en el tiempo y consecución de objetivos de la empresa, la misma que depende de las personas quienes llevan a cabo las funciones y actividades en todos los niveles, no tratándose solamente de manuales y políticas sino del compromiso de los funcionarios.

La responsabilidad de la eficiencia del control interno recae en los jefes o supervisores de cada una de las respectivas áreas, quienes a su vez tienen el trabajo de evaluar e implementar mejoras en los procedimientos que así lo requieran.

La propuesta de mejoramiento del control interno puede desarrollarla un grupo de expertos que contrate la entidad, o a su vez por miembros de la misma empresa, sea la manera que se desarrollen las mejoras del control interno, estas deben estar enfocadas a la medida en que se aplique a todos los procesos de la misma y la responsabilidad del factor humano que la conforma.

4.7 Cómo Aplicar y Evaluar los Controles internos

Después del desarrollo del mejoramiento del Control interno es indispensable una adecuada aplicación de la misma, la cual involucra al personal del área, supervisores y directiva de la organización; la implantación de las mejoras debe ir acompañada de un proceso correcto de difusión, preparación, entrenamiento, evaluación y comunicación continua entre el personal y supervisores del área.

Los manuales de procedimientos, políticas, formularios, entre otros son maneras de plasmar el control interno y esta a la vez sirve de base de comportamiento y desarrollo para la realización de las diferentes tareas que realiza un departamento o área antiguo y esta es la primera guía para una persona nueva que pudiere integrar la organización; esto va sujeto a la capacitación continua del personal.

Para evaluar si las mejoras implementadas de control interno están cumpliendo los objetivos, serán evaluadas por el mismo personal de la entidad sean los supervisores o encargados de cada área quienes al estar vinculados al departamento y quienes fueron parte con conocimientos y experiencias para el diseño del mismo, son el elemento más importante para verificar la eficiencia del mismo.

Los factores que conforman el ambiente de control serán evaluados para identificar si existe alguna debilidad en el control interno estas son:

- Integridad y valores éticos.
- Estructura Organizativa
- Autoridad asignada y responsabilidad asumida
- Administración de los recursos humanos
- Competencia profesional y evaluación del desempeño
- Filosofía y estilo de gestión de la Dirección
- El consejo de administración y los comités
- Rendición y transparencia de cuentas

4.8 Métodos de Evaluación

El control interno tiene varios métodos de evaluación, sin embargo los más utilizados y conocidos son:

- Método COSO (Committee of Sponsoring Organizations)
- Método COSO ERM (Enterprise Risk Management)
- Método MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano)
- Método CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador)

El método COSO es del cual se basan los demás métodos, mejorando algunos aspectos y enfocándose en las necesidades de Latinoamérica; el marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar la confiabilidad de las operaciones realizadas y registradas a partir de su evaluación.

Cada método tiene similares características; sin embargo cuenta también con diferentes componentes que es lo que los diferencia uno de otro, en este caso el encargado de la evaluación decidirá que método es el más apropiado para aplicar en la entidad.

- **EL MÉTODO COSO**

El denominado “Informe COSO”(Cooper&Librand S.A., 1992), publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como respuesta a las inquietudes que planteaba la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes respecto al control interno.

El Informe COSO plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Comisión Nacional de Fraude de Información Financiera (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- La Asociación Americana de Contabilidad. (American Accounting Association- AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA)
- El Instituto de Ejecutivos Financieros. (Financial Executives International (FEI)
- El Instituto de Auditores Internos. (Institute of Internal Auditors - IIA)
- El Instituto de Contadores de Gestión. (Institute of Management Accountants- IMA)

El objetivo primordial del Informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos del control interno que permita una definición común del control interno y la identificación de sus componentes.

“El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantiza, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), que se alcanzan los tres objetivos siguientes:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.”(Mantilla B., 2005)

El primero de los 3 objetivos anteriores se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.

El segundo objetivo pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil.

El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

Los cinco elementos o componentes del Informe COSO que se presentó en 1992 son:

Gráfico N° 13: Componentes del Informe COSO



Elaborado por: Samuel Alberto Mantilla B.

Fuente: Informe COSO.

1. Ambiente de Control

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competitiva para los cargos, además se encargan de difundir actitudes de rectitud y conciencia de control a cada una de las actividades que realiza.

Los principales factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Filosofía y estilo de operación de la administración.
- Estructura Organizacional
- Valoración de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de Recursos Humanos.

2. Evaluación de Riesgos:

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

Tomando en cuenta que las condiciones económicas, industriales, regulatoras y de operación son factores que cambian constantemente, se necesita mecanismos para identificar y tratar los riesgos para mitigarlos y de esta manera no afecten a la entidad.

Objetivos Principales:

- **Objetivos de Operaciones:** hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguardia contra las pérdidas.
- **Objetivos de Información Financiera:** hacen referencia a la preparación de los estados financieros, la información debe ser confiable.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Hacen referencia a factores externos, a la adhesión de las leyes y regulaciones a las cuales se sujeta la entidad.

Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos, los riesgos pueden provenir de factores tanto externos como internos como por ejemplo:

Tabla N° 15: Riesgos externos e Internos

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o dirigir hacia la procura de cambios.	Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo de la entidad	La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la entidad.
La competencia en el mercado puede afectar el progreso de la empresa	Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles.
La legislación y nuevas regulaciones pueden inferir en la economía de la compañía	El acceso de los empleados a los activos, puede contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
Las catástrofes naturales pueden tener impactos inesperados.	Un consejo o comité de auditoría que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Elaborado por: Samuel Alberto Mantilla B.

Fuente: Informe COSO.

Después de que la entidad haya identificado los riesgos, necesita hacer un análisis de riesgos y los diferentes tipos que existen, “El riesgo de auditoría tiene cuatro componentes: riesgo inherente, riesgo de control, riesgo de detección y riesgo de auditoría”(Whittington R. y.)

- **Riesgo Inherente (RI):** Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, esto se produce por no haber implementado los controles internos correspondientes, este se genera por factores internos y fuerzas externas que afectan a la entidad.

- **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 estos no se han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Este riesgo se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta, con respecto a este riesgo el auditor solo puede evaluarlo y calificarlo

- **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.

Respecto a este riesgo el auditor puede realizar acciones para orientar su calificación, ya que depende de el la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea BAJO.

- **Riesgo de Auditoria (RA):** Es el riesgo de que los estados financieros contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría haya concluido, es decir 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.

Este riesgo se compone de la sumatoria de los riesgos inherente, de control y de detección, el auditor debe realizar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de auditoría adecuadamente bajo.

$$RA = RI \times RC \times RD$$

3. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas, las cuales ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad, estas incluyen actividades como aprobaciones, verificaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, las mismas que se pueden dividir en tres categorías que son:

- Las operaciones
- Confiabilidad de información financiera
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.

En cada categoría existen diversos tipos de control que se dividen en:

- Controles Preventivos
- Controles para detectar
- Controles Manuales
- Controles computarizados
- Controles Administrativos

En todos los niveles de la organización existen personas encargadas del control, por ese motivo es necesario que estos conozcan cuales son las actividades que les competen, las actividades de control son:

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidades

4. Información y Comunicación

Cada empresa debe capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades y eventos tanto externos como internos. La información debe ser identificada por la administración como relevante para el manejo del negocio.

La información se requiere en todos los niveles de una organización, tanto para la operación del negocio y guiarlo hacia la consecución de los objetivos propuestos en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

De la calidad de la información generada depende la gerencia para tomar decisiones apropiadas, calidad de la información depende de:

- Contenido apropiado
- Información oportuna
- Información actual
- Información exacta
- Información accesible.

5. Supervisión y Monitoreo

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente, este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

- **EL MÉTODO COSO ERM O COSO II**

En septiembre de 2004 se publica el estudio ERM Enterprise Risk Management (gerenciamiento de los riesgos empresariales) como una ampliación de Coso I, con el propósito de que este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión, posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.

Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción, permite dar

soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno, fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

Su meta es proveer seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos organizacionales, identificando eventos que podrían afectar a la entidad y el gerenciamiento de riesgos dentro del apetito de riesgos de la entidad.

Dentro de los beneficios de implementar este método se encuentra:

- Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la asignación de capital.

El marco integrado ERM divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

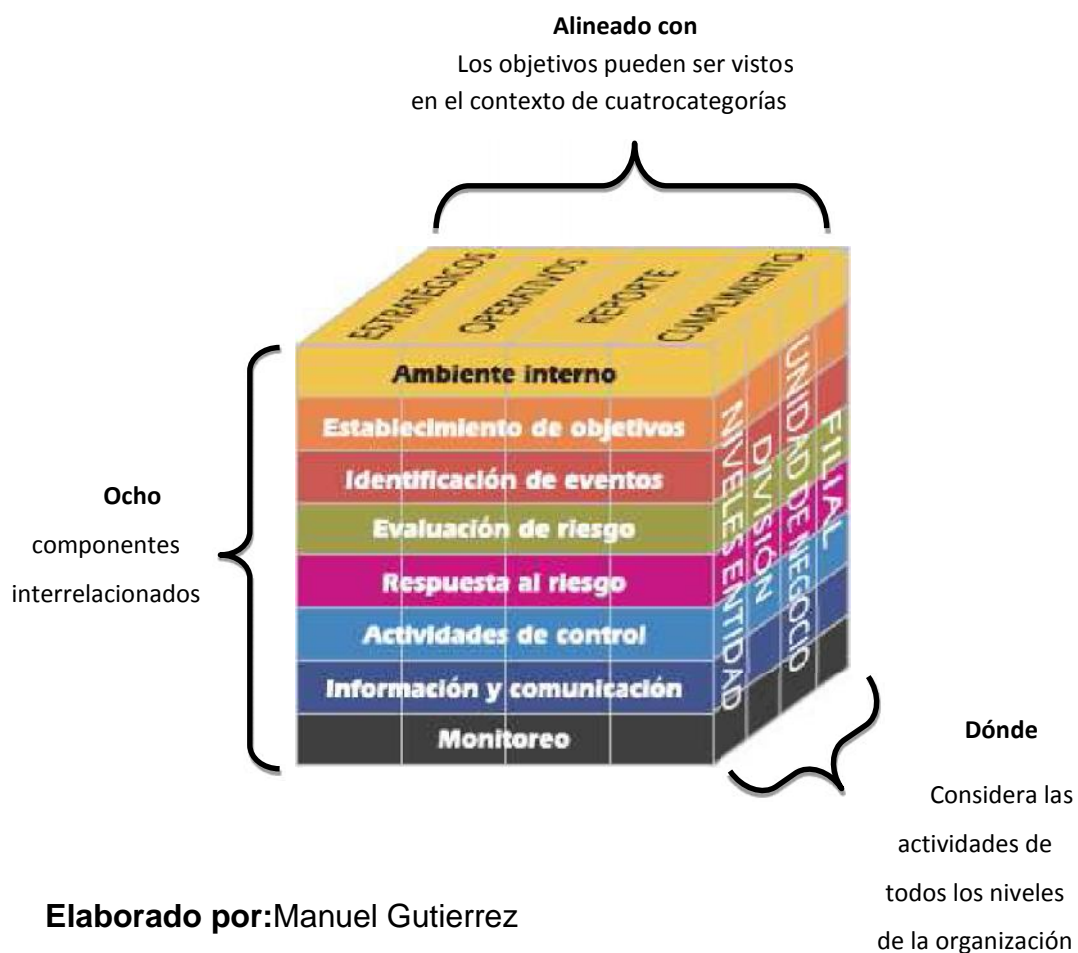
1. **Objetivos estratégicos:** los cuales son relativas a metas de alto nivel, alineados y soportados por la misión de la entidad.

2. **Objetivos operacionales:** el cual se relaciona al eficiente y efectivo uso de los recursos de la entidad.

3. **Objetivos de reportes:** los cuales se relacionan a la confiabilidad de todos los reportes de la entidad para partes internas o externas.

4. **Objetivos de cumplimiento:** los cuales se relacionan al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones.

Gráfico N° 14: Componentes del Informe COSO ERM.



Elaborado por: Manuel Gutierrez

Fuente: Informe COSO ERM.

El COSO II, está compuesto por cuatro categorías de objetivos, las cuales se encuentran en la parte superior del cubo, sus ocho componentes representados por filas horizontales que se encuentran en la parte frontal y el alcance corporativo que se encuentra en la parte lateral del mismo.

Componentes del Marco Integrado ERM:

1) Ambiente interno:

El ambiente interno es el primer componente del marco Integrado COSO ERM, por lo tanto se considera la base de todos los demás componentes de la administración, el ambiente interno refleja en una entidad la filosofía e influencia del riesgo y la conciencia de control de su gente. La gerencia formula una filosofía para administrar el riesgo, para facilitar al personal de la entidad un entendimiento de cómo gerenciar el riesgo.

El ambiente de control está compuesto por los siguientes factores:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

2) Establecimiento de objetivos:

Cada entidad se enfrenta a una variedad de riesgos tanto de fuentes internas como externas, la entidad debe evaluar los niveles de tolerancia del riesgo, y que los mismos no afecten a los objetivos.

La entidad al establecer sus objetivos, puede estar en condiciones de identificar los eventos significativos a través de la evaluación del riesgo, entre los objetivos que persigue para la entidad están:

- **Objetivos Operativos:** Corresponden a la eficiencia y efectividad de las operaciones que realiza la empresa, incluyendo los objetivos de rendimientos, rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas.
- **Objetivos de reporte:** Se refiere a la confidencialidad de los mismos, incluyendo reportes internos como externos, los cuales reflejan información financiera y no financiera.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el riesgo que la entidad está dispuesta asumir, la gerencia considera la importancia relativa de los objetivos y la importancia de conseguir los mismos.

3) **Identificación de eventos:**

La gerencia identifica eventos potenciales que afectan la habilidad de la entidad para implementar exitosamente su estrategia y lograr sus objetivos. Aquellos eventos que pueden tener un efecto positivo representan oportunidades, los cuales la entidad los canaliza hacia su estrategia y el proceso de establecimiento de objetivos.

Los eventos con potenciales impactos negativos representan riesgos, los cuales la entidad debe direccionar a través de sus procesos de gerenciamiento de riesgos. La gerencia debe considerar el contexto dentro del cual la entidad opera y determinar su tolerancia al riesgo.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, estas se basarán en eventos del pasado y en supuestos para identificar sucesos futuros.

Según COSO II, los **factores externos** más importantes, son los siguientes:

- Externos
- Medioambientales
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos

Los **factores internos**, son los siguientes:

- Infraestructura
- Personal
- Procesos
- Tecnología

Una vez identificados estos factores tanto externos como internos, la dirección puede considerar su relevancia y concentrarse en los eventos que puedan afectar al logro de objetivos.

4) Evaluación de riesgos:

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar como los eventos potenciales podrían afectar el logro de sus objetivos. La evaluación de la gerencia de los eventos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto, usando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.

Al evaluar los riesgos, la dirección deberá determinar o considerar los eventos esperados e inesperados y analiza que impacto pueden generar dentro de la entidad, los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo perspectivas de probabilidad e impacto.

- **Riesgo Inherente:** Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto

- **Riesgo Residual:** Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos organizacionales.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implementado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas se utilizan cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no se cuenten con datos suficientes para una evaluación, mientras que las técnicas cuantitativas son utilizadas en actividades más complejas y sofisticadas estas aportan mayor precisión, se utilizan cuando existe suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo y son complementarias a las técnicas cualitativas.

Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking , su objetivo es el obtener suficientes datos validos de fuentes internas o externas y arrojar información precisa.

- **Técnicas Probabilísticas:** Estas son utilizadas para medir la probabilidad e impacto de un determinado número de resultados, se base en antecedentes del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística.

- **Técnicas No Probabilísticas:** Se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento, basándose en una hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. Algunas de estas técnicas utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia.
- **Benchmarking:** Se utilizan para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección aspire a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo. Esta se basa en las experiencias de otras organizaciones, además se emplea el benchmarking con respecto a actividades de un proceso de negocio para tratar de identificar oportunidades de mejora del mismo.

5) Respuesta al riesgo:

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Existen varias respuestas al riesgo que son:

- **Evitarlo:** Se refiere a evadir situaciones que generen riesgos ya que no se identificó una opción de respuesta que reduzca el impacto y la probabilidad hasta un nivel aceptable, sin embargo esto puede implicar eliminar una actividades o

un producto, detener la expansión hacia un nuevo mercado o la venta de una división.

- **Reducir:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, significa disminuir el riesgo residual para ubicarlo en la línea con la tolerancia de riesgo deseada.

- **Compartir:** Se refiere a trasladar el riesgo para reducirlo, significa disminuir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada, una de las técnicas más utilizadas incluyen la contratación de seguros.

- **Aceptar:** No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

El COSO ERM propone que para decidir la respuesta a los riesgos, la dirección debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

La implementación de respuestas al riesgo implican costos, considerando el costo inicial del diseño, implantación, de una respuesta, mantenimiento continuo, sin

embargo la entidad debe dar importancia no solo a reducción de riesgos sino a identificación de nuevas oportunidades.

6) Actividades de control:

Las actividades de control son los procedimientos y políticas que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo apropiadas sean ejecutadas, las actividades de control ocurren a través de la organización, en todos los niveles, y en todas las funciones, incluyen actividades como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de control, están enfocadas a alcanzar los objetivos de la entidad, estas pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento.

Las actividades de control están integradas por: controles preventivos, de detección, manuales, automáticos y de dirección, a continuación se detallan algunas actividades de control:

- **Análisis efectuados por la dirección:** Los resultados se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.

- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de cada función o actividad dentro de la empresa revisan los informes sobre los resultados logrados.
- **Proceso de información:** Realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos:** Se realizan conteos físicos o verificación del inventario, donde se comprueba la existencia física con los registros de la empresa.
- **Indicadores de rendimiento:** Estos pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo de la información financiera.
- **Segregación de funciones:** Se refiere a la repartición de las tareas entre los empleados para que existe un control y reducir los errores o fraudes.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: Las políticas, donde se determina que es lo que se debería hacer y los procedimientos, donde se determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

7) Información y comunicación:

Información:

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida para que llegue de forma oportuna a todas las áreas y para que las personas puedan asumir sus responsabilidades, la información está compuesta por datos que se generan dentro de la entidad y también de actividades externas las cuales son necesarias para la toma de decisiones.

Los sistemas de información están divididos en:

- **Formales:** Es información obtenida en un seminario, congreso, etc.
- **Informales:** Información obtenida a través de conversaciones con clientes, proveedores, etc.

La toma de decisiones acertadas y adecuadas dependerá de la calidad de la información utilizada. Por lo cual depende de algunos factores que son:

- **Contenido:** Que se encuentre reflejada la información necesaria.
- **Oportunidad:** Tiempo de obtención adecuado
- **Actualidad:** Información reciente.
- **Exactitud:** Los datos son correctos
- **Accesibilidad:** Fácil obtención por las personas adecuadas.

Comunicación:

La comunicación resulta indispensable para crear el entorno adecuado y es una herramienta para apoyar el resto de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, por ende la comunicación es inherente a los sistemas de información, esta se divide en dos grupos

- **Comunicación interna:**

Es de suma importancia que la información que transmita la alta dirección hacia el personal sea claro y eficaz, para que las personas puedan entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, como funcionan y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema, si no se cumplen puede existir violaciones a los controles establecidos.

- **Comunicación externa:**

La comunicación externa es aquella que se realiza con clientes y proveedores, aportando gran valor puesto que puede servir para el mejoramiento de calidad de productos en función de preferencias y exigencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de terceros brindan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno, termine conocer por medio de reclamos las falencias que se tienen para poder implementar las mejoras oportunas.

8) Supervisión o Monitoreo:

El marco integrado COSO ERM realiza la supervisión mediante un proceso de evaluación tanto la presencia y funcionalidad de sus componentes, tanto como la calidad de su desempeño en el tiempo. Una evaluación en marcha o una supervisión separada aseguran que ERM es aplicado en todos los niveles y a lo largo de la entidad.

Los directivos de línea son quienes llevan a cabo las actividades de monitoreo, las cuales están integradas en las operaciones normales y recurrentes de la entidad realizadas durante el transcurso normal del negocio, se llevan a cabo en tiempo real y reaccionan dinámicamente ante las condiciones cambiantes.

Las operaciones de supervisión se pueden realizar de dos formas con:

Actividades Continuas: estas permiten realizar seguimientos de control interno realizando actividades rutinarias, supervisando actividades de las tareas administrativas, recomendaciones periódicas efectuadas por los auditores internos y externos, implementación de congresos y seminarios para actualizar información para mejoramiento de controles, entre otras.

Evaluaciones Puntuales: Estas se llevan a cabo periódicamente, se pueden originar por un cambio de estrategia, procesos clave o estructura de la entidad y las realiza la dirección, el departamento de auditoría interna y especialistas externos. (Estupiñan, 2006)

- **MÉTODO MICIL**

Es un marco latinoamericano de control similar al COSO en español, con base de las realidades de la región, por lo que se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco, que junto con el apoyo del Proyecto Responsabilidad/Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), logran desarrollar en lo El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL). (Instituto de Auditores Internos Ecuador)

El MICIL obtiene del Informe COSO la siguiente definición del control interno integrado:

El control interno se 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:

1. Eficacia y eficiencia en las operaciones,
2. Fiabilidad de la información financiera,
3. Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,
4. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En la definición anterior se destaca que marco integrado de control interno se debe considerar en toda la organización y no está circunscrito a la información financiera. Por lo que se establece el proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las siguientes actividades:

- a) Las que generan valor agregado (también conocidas como operativas o sustantivas),
- b) Las de infraestructura (sustento directo para las operaciones que generan valor),
- c) Las de gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras),
- d) Las referidas a los procesos de control y gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras).”

Con este análisis de lo que debe abarcar el control interno dentro de las entidades públicas y privadas, El MICIL incluye los cinco componentes de control interno en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y brindando empoderamiento al 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, similares a las del informe COSO:

1. Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional

Dentro del ambiente de control se reflejan los lineamientos de comportamiento, la estructura de las actividades del negocio, la líneas de autoridad y responsabilidad, este factor aporta disciplina y es donde se refleja la toma de conciencia del personal sobre la importancia del control.

Dentro de los subcomponentes del Ambiente de Control se encuentran:

- Integridad y Valores Éticos
- Estructura Organizativa de la entidad
- Facultades Designadas y Responsabilidades Asumidas
- Administración de los Recursos Humanos
- Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual

- Filosofía y Estilo de la Dirección
- Rendición Interna de Cuentas o Responsabilidad
- La Junta Directiva y la Contraloría Interna.

2. Evaluación de riesgos para obtener los Objetivos

Los riesgos pueden afectar directamente a las habilidades de las instituciones para sus operaciones, en su competitividad, mantener una solidez financiera, generar una imagen positiva, calidad de los servicios o bienes que ofrece y contratación de personal apropiado.

Entre los riesgos que se generan por fuentes externas son; la competencia, economía global o nacional, legislación del país, entre otras; y entre los riesgos generados por fuentes internas está la falta de ética de los empleados.

3. Actividades de control para minimizar riesgos

Las actividades de control son emitidas por la Dirección Superior, quienes mediante políticas y procedimientos aseguran que las actividades efectuadas por los empleados cumplan las normas, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, esto con el fin de controlar los riesgos, identificarlos y mitigarlos con el fin de que no afecten los objetivos propuestos.

Dentro de las actividades de control que son aplicadas por el personal de la organización en todos los niveles están:

- Repetición de las acciones aplicadas durante el procesamiento de las operaciones para validar los datos y los controles aplicados.
- Validación mediante autorizaciones.
- Comparación y verificación de transacciones
- Separación de funciones y supervisión de procesos así como ejecución de evaluaciones.

4. Información y comunicación para fomentar la transparencia

Este es el componente dinámico del Marco Integrado de Control Interno, debido a su ubicación en la pirámide de control interno comunican el ambiente de control y trabajo con la supervisión, se comunica la base con la cima, con la evaluación del riesgo y las actividades de control, permite conectar de forma ascendente a través de la comunicación y de forma descendente de acuerdo a la calidad de la comunicación generada por la supervisión ejercita.

La información debe ser comunicada con la finalidad que le permita a cada funcionario perteneciente a la entidad asumir sus responsabilidades, los sistemas de información son herramientas que generan informes, recogen información operacional, financiera y de cumplimiento, que posibilitan a la Dirección el control de las operaciones que se ejecutan en la organización.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad, por ende debe contener los siguientes atributos:

- Calidad suficiente para la toma de decisiones
- Información disponible en tiempo oportuno
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes
- Los datos incluidos son correctos
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

5. Supervisión interna continua y externa periódica

Es imprescindible realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento, esta debe ser ejecutada como una actividad corriente y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

La supervisión continua permite localizar las deficiencias en el sistema de control interno para ponerlas en conocimiento de la gerencia para toma de medidas correctivas, el proceso de supervisión comprende la evaluación por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

Las operaciones de supervisión están integrados por los siguientes subcomponentes:

- **Monitoreo continuo por la administración:**El proceso de ejecución de las operaciones incluyen una serie de actividades que permiten validarlas, tales como las autorizaciones, las conciliaciones y otras tareas que dan seguimiento a los controles internos diseñados y aplicados.

Algunos de las actividades más aplicadas para monitorear son:

- La conciliación de la información generada, con el fin de comprobar que los cargos y actividades son correctos, identificar errores y corregirlos si fuera el caso.
- La información recibida de terceros. los cuales confirma los datos generados en la organización y que señalen diferencias en las operaciones aplicadas y los saldos pendientes de liquidación y pago.
- Una declaración periódica del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del Código de conducta es una práctica recomendable y parte del componente supervisión en el Marco del Control Interno.
- Las evaluaciones externas realizadas en forma periódica, como lo es la auditoría externa, toma de referencia la evaluación del control interno, toma

como base los procedimientos aplicados por la administración y permite a la empresa una opinión objetiva.

El MICIL logra establecer su propuesta para que las empresas pequeñas, medianas y grandes posean unos estándares de control interno para el entorno empresarial latinoamericano. (Publicación de Diaz de Santos Editores, 1997)

- **MÉTODO CORRE**

El CORRE toma como base los tres informes, su presentación se fundamenta en el COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al control interno se 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.

- **COMPONENTES DEL CORRE**

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

1. Ambiente Interno de Control

La base del CORRE está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal. Este es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades. No es suficiente la emisión de un código de ética y los valores institucionales.

2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

3. Identificación de Eventos:

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra, afectando a la empresa, el consejo de administración es el encargado de gestionar estos riesgos, con

la finalidad de que estos no impidan el cumplimiento de los objetivos de la empresa y a su vez proporcionar seguridad razonable de la información.

Los riesgos se clasifican en cuatro tipos:

- Riesgo de reputación
- Riesgo de mercado
- Riesgo de crédito
- Riesgo operacional

La dirección tiene el trabajo de identificar los eventos que puedan ocurrir y que estos afecten la empresa; los efectos pueden ser tanto positivos como negativos, la responsabilidad esta en prever las situaciones y mitigar los riesgos.

4. Evaluación de Riesgos

La dirección tiene la responsabilidad de evaluar los eventos o situaciones, los mismos que podrían afectar a la empresa de manera positiva o negativa; estos riesgos se evalúan con un enfoque sea riesgo inherente o riesgo residual.

Riesgo Inherente es al cual una entidad no puede realizar ninguna acción o tomar una decisión para que no ocurra, no puede modificar su probabilidad o impacto, quiere decir que sea cual fuese el control implementado por la entidad se presentará debido a la naturaleza de las operaciones.

Riesgo residual es aquel se permanece a pesar de los esfuerzos de la dirección por implementar mejoras en el control interno, es decir que persistirá después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

5. Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

La respuesta a los riesgos está compuesta por los subcomponentes:

- Categoría de Respuestas
- Decisión de Respuestas

6. Actividades de Control

La dirección o consejo de directores tiene la potestad de emitir políticas y procedimientos que crean convenientes desarrollarlos en respuesta a los riesgos que se presenten con la finalidad que estos no afectan a la consecución de objetivos.

Debido a que cada empresa persigue sus propios objetivos, existirán variedad de respuestas y actividades que integren de acuerdo a sus necesidades, las actividades de control pueden ser clasificadas por su naturaleza de los objetivos de acuerdo a donde se relaciones pueden ser: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

Las actividades de control se ajustarán a la dimensión y complejidad de cada entidad, por tal motivo estas no pueden generalizarse, puesto que cada una se enfoca en cumplir con sus objetivos propuestos.

7. Información y Comunicación.

El componente dinámico del CORRE es la "información y comunicación", que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

8. Supervisión y Monitoreo

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones

Los procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de remplazo requeridos.

El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluarse si continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo. (Universidad Técnica de Cotopaxi)

4.9 Herramientas de Evaluación

Las herramientas de evaluación, son todos aquellos métodos y técnicas, que ayudan al auditor a evaluar el rendimiento del sistema de Control Interno de la entidad, de una manera segura y confiable, para que de esta manera la dirección pueda tomar las medidas necesarias de forma oportuna, estas son:

- **Narrativa.-** Consiste en la narración o escrito, de las distintas operaciones o proceso en que se dividen los procedimientos que se realizan en cada área en que se divide funcionalmente la entidad, haciendo constar la persona o grupo de personas o unidad administrativa que ejecuta una acción y el cómo ejecuta esa acción. Esta técnica no es muy utilizada en empresas medianas y grandes, por el costo y tiempo que conlleva describir todos los procesos, igualmente no se utiliza sola sino combinada con otras técnicas. Sin embargo, como ventaja importante es la de contar con todo el detalle de cómo se realizan, no solo los procesos, sino también los métodos de trabajo.

Dentro de las Narrativas están las entrevistas y las encuestas:

○ **Entrevistas.-** Es una técnica previa al diagnóstico, indispensable para el proceso de evaluación, se desarrolla a través de una conversación con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas del proceso, son fuentes de información para los equipos de auditoría la cual debe ser preparada con anticipación y minuciosamente para resultados óptimos.

La entrevista debe incluir:

- Selección adecuada de personal fuente (entrevistados).
 - Planificación de las entrevistas para no extender inadecuadamente el tiempo, contar con la participación de los entrevistados y eliminar duplicaciones.
 - Revisión de la información que se obtuvo.
 - Revisión de los hallazgos de entrevistas anteriores.
 - Preparación de preguntas específicas que ayuden con la investigación.
- **Encuesta.-** Método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. Con la finalidad de investigar, indagar y medir variables dentro de una investigación, esta información es base para el trabajo de auditoría.

- **Cuestionario.-** Se basa en la utilización de preguntas sobre diferentes aspectos básicos del sistema, área o cuenta, las cuales constan en cuestionarios pre elaborados, están orientadas generalmente a que sean respondidas con un SI, NO o NO APLICA (respuestas cerradas). Generalmente un SI significa un control interno satisfactorio y un NO debilidad del control interno.

Para Auditoría Financiera, las firmas auditoras cuentan con sus propios cuestionarios estándar sobre temas como fondos de caja, bancos, cuentas y documentos por cobrar, desembolsos, ingresos.

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

A continuación se presenta un ejemplo del cuestionario de control interno que se aplicará a los departamentos investigados.

Figura N° 1: Cuestionario de Control Interno

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	AMBIENTE DE CONTROL						
1.1	¿El Departamento cuenta con un manual de valores éticos?						
1.2	¿El Jefe del Departamento transmite adecuadamente los valores y la integridad sobre los que el personal debe trabajar?						
1.3	¿El Departamento cuenta con políticas y diagramas de flujo que le permitan al personal guiarse en el cumplimiento de las actividades?						
1.4	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro del Departamento?						
1.5	¿El personal con el que cuenta el Departamento es suficiente para cumplir con todas sus obligaciones?						
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
2.1	¿El Departamento de Compras cuenta con objetivos estratégicos y objetivos generales?						
2.2	¿El Área tiene fijadas estrategias para cumplir con los objetivos?						
2.3	¿El Departamento informa adecuadamente los objetivos al personal?						
2.4	¿Los objetivos establecidos en el Área contribuyen con los objetivos generales de la empresa?						

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
3.1	¿Los proveedores han cambiado las políticas de cobro que pueda afectar al Área de Compras?						
3.2	¿Los proveedores han presentado quejas al Área de Compras?						
3.3	¿El sistema informático para el registro de las compras permite un control adecuado de la mercadería que ingresa?						
3.4	¿El Área de Compras analiza y selecciona adecuadamente al Proveedor?						
4	VALORACIÓN DE RIESGOS						
4.1	¿El Área está preparada para enfrentar nuevas políticas de cobro por parte de los proveedores?						
4.2	¿Existe un índice considerable de quejas de los proveedores?						
4.3	¿La persona encargada del ingreso de la mercadería carga al sistema en el momento que le entregan la factura y es recibida la mercadería?						
4.4	¿Se ha detectado compra de mercadería sobrevalorada?						
4.5	¿Los clientes muestran descontento por el incremento de precios en la mercadería importada?						

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS						
5.1	¿El Área está preparada para enfrentar nuevas políticas de los proveedores?						
5.2	¿Se capacita al personal del Área de acuerdo con los requerimientos y necesidades del Área?						
5.3	¿Existen sanciones a la persona encargada del ingreso de la mercadería al sistema si no lo realiza oportunamente?						
5.4	¿El personal del Área de Compras es capacitado de acuerdo a los requerimientos y necesidades al seleccionar al Proveedor?						
5.5	¿El Área de Compras ha identificado a proveedores nacionales que ofrecen similares productos, calidad y facilidades de pago?						
6	ACTIVIDADES DE CONTROL						
6.1	¿Previo el ingreso de mercadería se revisa la cantidad, calidad y precios de acuerdo a la orden de Compra?						
6.2	¿Se realiza la toma física de la mercadería?						
6.3	¿Se utilizan indicadores de eficiencia para evaluar las operaciones del área?						

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
7.1	¿Dentro del Departamento existe una adecuada comunicación para la solución de problemas?						
7.2	¿El Área cuenta con canales de comunicación adecuados para que la información fluya oportunamente entre las área y Departamentos?						
7.3	¿El Área cuenta con un sistema de información que permita a la misma fluir oportunamente?						
8	SUPERVISIÓN						
8.1	¿Existen adecuadas actividades de supervisión que permitan comprobar las funciones de control?						
8.2	¿Se toma en cuenta las recomendaciones que realiza el auditor externo a esta área?						
8.3	¿Son consideradas las recomendaciones realizadas por los auditores externos relacionados sobre la evaluación del control interno?						
	TOTALES				320		

- **Flujograma.-** Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:

Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



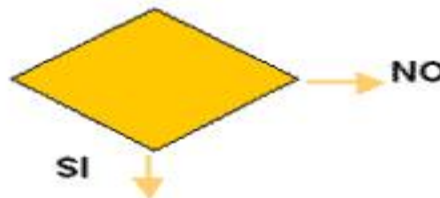
Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registran al interior del rectángulo:



Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



El proceso administrativo cuenta con cinco pasos que son:

1. Seguimiento de trámites y retrasos
2. Archivo de Documentos
3. Registro de Operaciones
4. Reporte de Actividades
5. Revisión de los Documentos.

La correcta aplicación de este proceso, permitirá verificar los procesos de la empresa, los mismos que comprueban la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan en la entidad.

4.10 Técnicas de Evaluación

Técnica es un conjunto de procedimientos, esencial en la práctica acertada de cualquier ciencia o arte. En la auditoría, las técnicas son instrumentos idóneos para obtener material de evidencia.

Entre las principales técnicas de auditoría tenemos las siguientes:

- **Técnicas de Verificación Ocular.**- Son aquellas que a través de la vista, nos permite conocer ciertos hechos o datos, a fin de establecer como se encuentran en un momento dado, se dividen en:
 - **Observación.**- Nos permite conocer como se encuentra distribuidas las personas, cosas o bienes de una entidad.
 - **Comparación.**- Puesto que con la vista podemos observar o comparar la similitud o diferencia entre dos cosas.
 - **Revisión Selectiva.**- Es seleccionar las operaciones de una entidad, esta técnica nos permite establecer las transacciones que no son típicas o normales.

- **Rastreo.**- Técnica que nos ayuda a seguir una operación administrativa o financiera, desde el inicio hasta su culminación.

- **Técnicas de Verificación Verbal.**- Esta se relaciona con las confirmaciones y la investigación.
 - **Indagación.**- Es una técnica que nos permite hacer averiguaciones a empleados y funcionarios sobre diferentes asuntos, que luego tendrán que comprobarse.

 - **Investigación.**- Es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y quienes integran la entidad, la auditoría abarca una investigación escrita u oral.

- **Técnicas de Verificación Escrita.**- Son aquellas que permiten al auditor el conocimiento de algo como resultado de un trabajo escrito hecho por él u obtenido por la realización de los funcionarios o empleados, le permitirán obtener la evidencia suficiente de las operaciones bajo examen. Las técnicas que forman parte de este grupo son:
 - **Análisis.**-Significa la obtención del conocimiento de las partes con el fin de obtener un conocimiento sobre todo.

 - **Conciliación.**- Es la determinación de la concordancia de la información entre dos o más cuentas o estados entre sí, la información se

origina en personas diferentes e independientes, pero relacionados entre si, porque se refieren a algo que pertenece a una de ellos o a todos.

- **Confirmación.-** Es la obtención de evidencias de que algo ejecutado se ajusta a la realidad, como consecuencia de la aseveración hecha por alguien diferente de aquel que la ejecutó; es decir, que busca confirmar que la información proporcionada por la entidad, corresponda a la información entregada por una tercera persona.

- **Técnicas de Verificación Documental.-** Son aquellas que le permiten al auditor obtener la seguridad de que las operaciones o transacciones se efectuaron con sujeción a las disposiciones internas o externas o ambas a la vez, por medio de los documentos existentes en la entidad. La técnica documental procura: obtener una razonable seguridad de la autenticidad del documento, asegurarse de la propiedad de la operación, asegurarse de la autorización para la ejecución de la operación y asegurarse de que los registros fueron los pertinentes. Las técnicas que se utilizan son:
 - **La Comprobación.-** Significa la determinación de que la evidencia documental nos muestra la naturaleza, propiedad y certidumbre, sobre la operación realizada.

 - **El Cálculo.-** como conocimiento de las matemáticas, permite la determinación de los valores o cantidades en la verificación de sumas de libros, saldos de cuentas, amortizaciones, depreciaciones, intereses, etc., dando seguridad sobre la exactitud como cifras.

- **Técnicas de Verificación Física.-** Consiste en la inspección o examen físico y ocular de un bien cualquiera, con el objeto de asegurarse de su existencia y características. Se utiliza esta técnica para obtener conocimientos de activos fijos, documentos, valores, obras en ejecución, etc.
 - **Inspección.-** Es la realización de un escrutinio cuidadoso o revisión detallada de la documentación y de los registros, así como la verificación física de las cosas materiales en las que se tradujeron las operaciones, se aplica a las cuentas cuyos saldos tienen una representación material (efectivo, mercancías, bienes, etc.).
 - **Conteos.-** Esta comprende en un conteo físico de los recursos tangibles, pueden ser el recuento del efectivo disponible en caja, el conteo de activos fijos, conteo de documentos pre-numerados, esta técnica proporciona evidencia física de la cantidad disponible a la fecha del conteo además de evidencia documental de los registros contables.

CAPÍTULO 5

5. EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES ACTUALES ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA S & M CÍA. LTDA. PRODUCTOS PARA FLORISTERÍA Y ARTÍCULOS EN VIDRIO.

5.1 Calificación de Riesgos

Para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado evaluar el Sistema de Control Interno mediante el método COSO II llamado también Enterprise Risk Management, para lo cual se ha considerado realizar cuestionarios de control a los siguientes departamentos y áreas

- **Departamento de Administración**
 - a) Área de Compras
 - b) Área de Bodega – Inventario
 - c) Área de Ventas

5.2 Resultado de la Evaluación

5.2.1 Área de Compras

Figura N°2: Área de Compras

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	AMBIENTE DE CONTROL						
1.1	¿El Departamento cuenta con un manual de valores éticos?	X			10	10	
1.2	¿El Jefe del Departamento transmite adecuadamente los valores y la integridad sobre los que el personal debe trabajar?		X		10	6	No todo el personal conoce los valores que debe aplicar dentro del departamento.
1.3	¿El Departamento cuenta con políticas y diagramas de flujo que le permitan al personal guiarse en el cumplimiento de las actividades?	X			10	7	El personal no se rige siempre con los diagramas de procesos.
1.4	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro del Departamento?		X		10	8	Cuando se considera necesario el personal de Compras da apoyo a otra área.
1.5	¿El personal con el que cuenta el Departamento es suficiente para cumplir con todas sus obligaciones?		X		10	8	Se concentran varias actividades en una sola persona.
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
2.1	¿El Departamento de Compras cuenta con objetivos estratégicos y objetivos generales?	X			10	10	

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA. DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras							
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
2.2	¿El Área tiene fijadas estrategias para cumplir con los objetivos?	X			10	10	
2.3	¿El Departamento informa adecuadamente los objetivos al personal?		X		10	6	No todo el personal conoce los objetivos de la Empresa y Departamento.
2.4	¿Los objetivos establecidos en el Área contribuyen con los objetivos generales de la empresa?	X			10	10	
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
3.1	¿Los proveedores han cambiado las políticas de cobro que pueda afectar al Área de Compras?		X		10	10	
3.2	¿Los proveedores han presentado quejas al Área de Compras?	X			10	5	Han existido quejas de los proveedores por el incumplimiento en los pagos.
3.3	¿El sistema informático para el registro de las compras permite un control adecuado de la mercadería que ingresa?	X			10	8	El sistema se ha colgado esporádicamente.
3.4	¿El Área de Compras analiza y selecciona adecuadamente al Proveedor?		X		10	8	El Área de Compras tiene un Proveedor principal (FENOCOL) ha analizado nuevos proveedores pero no ha realizado ningún negocio.

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
4	VALORACIÓN DE RIESGOS						
4.1	¿El Área está preparada para enfrentar nuevas políticas de cobro por parte de los proveedores?		X		10	10	
4.2	¿Existe un índice considerable de quejas de los proveedores?	X			10	5	Existen quejas frecuentes en lo que se refiere a incumplimiento en los pagos.
4.3	¿La persona encargada del ingreso de la mercadería carga al sistema en el momento que le entregan la factura y es recibida la mercadería?	X			10	8	Depende la carga de trabajo, la encargada lo realiza al día siguiente.
4.4	¿Se ha detectado compra de mercadería sobrevalorada?	X			10	5	Se ha detectado mercadería sobrevalorada al comparar precios con otros proveedores.
4.5	¿Los clientes muestran descontento por el incremento de precios en la mercadería importada?	X			10	8	Los clientes muestran descontento sin embargo lo adquieren.
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS						
5.1	¿El Área está preparada para enfrentar nuevas políticas de los proveedores?	X			10	9	Se estudian medidas para enfrentar estas posibilidades
5.2	¿Se capacita al personal del Área de acuerdo con los requerimientos y necesidades del Área?	X			10	6	La planificación anual para la capacitación es insuficiente se realiza una vez al año.

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
5.3	¿Existen sanciones a la persona encargada del ingreso de la mercadería al sistema si no lo realiza oportunamente?	x			10	8	Se realizan llamadas de atención o memos.
5.4	¿El personal del Área de Compras es capacitado de acuerdo a los requerimientos y necesidades al seleccionar al Proveedor?		X		10	5	El Área no recibe capacitación sobre selección de proveedores.
5.5	¿El Área de Compras ha identificado a proveedores nacionales que ofrecen similares productos, calidad y facilidades de pago?	x			10	8	Se han identificado nuevos Proveedores, sin embargo no han definido negocios.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL						
6.1	¿Previo el ingreso de mercadería se revisa la cantidad, calidad y precios de acuerdo a la orden de Compra?		X		10	5	No se verifica o contabiliza la mercadería que ingreso con la orden de Compra.
6.2	¿Se realiza la toma física de la mercadería?	X			10	10	
6.3	¿Se utilizan indicadores de eficiencia para evaluar las operaciones del área?		X		10	0	No existen indicadores de eficiencia. Se basan en los reclamos que realizan los proveedores.
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
7.1	¿Dentro del Departamento existe una adecuada comunicación para la solución de problemas?	X			10	8	Los asistentes no tienen mayor apertura de comunicación

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo - Compras			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Agosto 28 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
7.2	¿El Área cuenta con canales de comunicación adecuados para que la información fluya oportunamente entre las área y Departamentos?		X		10	6	Los canales de comunicación no son adecuados, las redes de comunicación son lentas.
7.3	¿El Área cuenta con un sistema de información que permita a la misma fluir oportunamente?	X			10	10	
8	SUPERVISIÓN						
8.1	¿Existen adecuadas actividades de supervisión que permitan comprobar las funciones de control?		X		10	5	No están definidas claramente las actividades de supervisión.
8.2	¿Se toma en cuenta las recomendaciones que realiza el auditor externo a esta área?	x			10	7	Se toma en cuenta pero pocas veces se pone en práctica
8.3	¿Son consideradas las recomendaciones realizadas por los auditores externos relacionados sobre la evaluación del control interno?	x			10	7	Se consideran pero falta ponerlos en práctica.
	TOTALES				320	236	

Matriz de medición del nivel de confianza del control interno

EMPRESA "S & M CÍA. LTDA."

ÁREA DE COMPRAS

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.89 %	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
MEDIO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

73.75 %

320 es el 100%

236 es el X

X =73,75%

Aplicando el cuestionario a "COMERCIAL S & M CÍA. LTDA." Su nivel de confianza es del 73,75%; se encuentra en un nivel de confianza alto **bajo** ya que se encuentra en el rango de 66.67 % - 77.77%

Matriz de medición del nivel de riesgo de control interno

EMPRESA “S & M CÍA. LTDA.”

ÁREA DE COMPRAS

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
Bajo	0.01 %	11.11%
Medio	11.12%	22.22%
Alto	22.23%	33.33%
MEDIO		
Bajo	33.34%	44.44%
Medio	44.45%	55.55%
Alto	55.56%	66.66%
ALTO		
Bajo	66.67%	77.77%
Medio	77.78%	88.88%
Alto	88.89%	99.99%

26,25%

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO – PUNTAJE OBTENIDO

$$RC = PO - POB$$

$$RC = 100 - 73,75$$

$$RC = 26,25\%$$

Aplicando el cuestionario a “COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.” Su nivel de riesgo de control es del 26,25%; se encuentra en un **nivel de riesgo bajo alto** ya que se encuentra en el **rango de 22.23% - 33.33%**; es decir la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en los procesos y sistemas.

Hay la necesidad de implementar o mejorar los controles en un 26,25%.

5.2.2 Área de Bodega

Figura N° 3: Área de Bodega

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA. DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Bodega							
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General FECHA DE ENTREVISTA: Septiembre 18 del 2013							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	AMBIENTE DE CONTROL						
1.1	¿El Área cuenta con un Código de Ética?	x			10	10	
1.2	¿El personal conoce la Planificación Estratégica de la Empresa?		x		10	6	No todo el personal conoce del Plan Estratégico, no se ha divulgado.
1.3	¿La estructura organizacional está actualizada y bien definida de acuerdo a las Áreas existentes?	x			10	10	
1.4	¿Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidad dentro de esta área?		x		10	6	Se designa funciones de acuerdo a las necesidades que se presenten
1.5	¿El Gerente transmite adecuadamente el mensaje de valores al Área?		x		10	5	El Gerente no ha transmitido ningún mensaje al Área
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
2.1	¿El Área cuenta con objetivos específicos para Bodega?	x			10	10	
2.2	¿El Área cuenta con sus propias estrategias para el cumplimiento de los objetivos?	x			10	10	
2.3	¿Se analiza que las actividades que se realizan colaboren con la consecución de los objetivos planteados?	x			10	10	

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M Cía. LTDA. DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Bodega							
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General FECHA DE ENTREVISTA: Septiembre 18 del 2013							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
2.4	¿Los objetivos establecidos por el Área contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa?	x			10	10	
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
3.1	¿Se realiza un conteo periódico físico de la mercadería?	x			10	7	El bodeguero lo realiza cuando se lo solicitan.
3.2	¿El Bodeguero tiene claro los procedimientos que son de aplicación en el Área?		x		10	6	Desconoce el funcionamiento del flujograma por falta de divulgación.
3.3	¿Las bodegas cuentan con las seguridades y las condiciones para almacenar las mercaderías?	x			10	8	El Área no cuenta con el suficiente espacio, el sitio es reducido.
3.4	¿La mercadería que sale de Bodega está respaldada con la factura?	x			10	10	
3.5	¿El Bodeguero localiza la mercadería solicitada con facilidad y agilidad?	x			10	9	La mercadería se encuentra debidamente ordenada para su fácil localización.
4	VALORACIÓN DE RIESGOS						
4.1	¿La toma física que se realiza cuadra con la existencia contable?	x			10	8	Existen diferencias mínimas, si existiese diferencias considerables, el bodeguero debe asumir su responsabilidad.

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M Cía. LTDA. DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Bodega							
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General FECHA DE ENTREVISTA: Septiembre 18 del 2013							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
4.2	¿Se observa el cumplimiento fiel de los procedimientos establecidos en el Área?		x		10	7	Existen llamadas de atención del Jefe de Área al Bodeguero por inobservancias a ciertas actividades.
4.3	¿Se registran contablemente los sobrantes y faltantes de mercadería?	x			10	8	Se registran contablemente los sobrantes o faltantes de mercadería siempre que los mismos sean materiales para la empresa.
4.4	¿Se ha entregado mercadería sin respaldo de la factura?		x		10	10	
4.5	¿La mercadería que se encuentra en bodega está debidamente ordenada y referenciada?	x			10	10	El Bodeguero mantiene la mercadería ordenada y referenciada.
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS						
5.1	¿Se indaga las razones por las cuales no cuadra el inventario?	x			10	8	No se establece las razones de las faltantes y sobrantes.
5.2	¿El Jefe del Área da a conocer los flujogramas al personal, con el fin de que desempeñen sus actividades de acuerdo a lo establecido?	x			10	6	Se realiza una vez al año y no se efectúa evaluación alguna sobre la aplicación del sistema.

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M Cía. LTDA. DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Bodega							
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General FECHA DE ENTREVISTA: Septiembre 18 del 2013							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
5.3	¿Existe una política sobre el acceso a Bodega?	X			10	8	La empresa ha determinado que ciertos empleados tienen libre acceso por sus funciones.
5.4	¿La empresa cuenta con un seguro para salvaguardar la mercadería?	x			10	10	La empresa cuenta con un seguro que cubre cualquier eventualidad.
5.5	¿El Inventario es oportunamente referenciado y codificado para su ubicación dentro de Bodega?	x			10	9	La mercadería cuenta con un código para su ubicación en Bodega.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL						
6.1	¿Se realizan indicadores de desempeño para evaluar la eficiencia de las operaciones?		x		10	0	No existen indicadores de desempeño.
6.2	¿Se realizan revisiones sorpresivas y aleatorias del stock de la mercadería?		x		10	4	Se realiza una sola toma física en el año al 31 de Diciembre.
6.3	¿La documentación que respalden los ingresos y egresos de mercaderías son pre-numeradas?	x			10	10	
6.4	¿El Área cuenta con instalaciones contra incendios en condiciones óptimas?	x			10	10	

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M Cía. LTDA. DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Bodega							
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General FECHA DE ENTREVISTA: Septiembre 18 del 2013							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
7.1	¿Dentro del Área existe una adecuada comunicación para la solución de problemas?		X		10	7	No son óptimos los canales de comunicación, el sistema es lento y se cuelga regularmente.
7.2	¿El Área cuenta con un sistema de información que facilite la comunicación interna y externa?		X		10	4	Existe desconocimiento del uso del sistema.
7.3	¿Existen políticas que permitan la integración de la información en el área?		X		10	0	No existen políticas
8	SUPERVISIÓN						
8.1	¿Bodega realiza reportes de envío y recepción de mercadería a gerencia?	X			10	10	
8.2	¿Son consideradas las recomendaciones realizadas por los auditores externos relacionados sobre la evaluación del Control Interno?	X			10	8	Se consideran pero el Gerente da la orden de aplicar solo las que considera necesarias.
	TOTALES				330	255	

Matriz de medición del nivel de confianza del control interno

EMPRESA “S & M CÍA. LTDA.”

ÁREA DE BODEGA

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.89 %	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
MEDIO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

76,97%

330 es el 100%

254 es el X

X =76,97%

Aplicando el cuestionario a “COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.” Su nivel de confianza es del 76,97%; se encuentra en un **nivel de confianza alto bajo** ya que se encuentra en **el rango de 66.67 % - 77.77%**

Matriz de medición del nivel de riesgo de control interno

EMPRESA "S & M CÍA. LTDA."

ÁREA DE BODEGA

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
Bajo	0.01 %	11.11%
Medio	11.12%	22.22%
Alto	22.23%	33.33%
MEDIO		
Bajo	33.34%	44.44%
Medio	44.45%	55.55%
Alto	55.56%	66.66%
ALTO		
Bajo	66.67%	77.77%
Medio	77.78%	88.88%
Alto	88.89%	99.99%

23.03%

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO – PUNTAJE OBTENIDO

$$RC = PO - POB$$

$$RC = 100 - 76,97$$

$$RC = 23,03\%$$

Aplicando el cuestionario a "COMERCIAL S & M CÍA. LTDA." Su nivel de riesgo de control es del 23,03%; se encuentra en un nivel de riesgo bajo alto ya que se encuentra en el rango de 22.23% - 33.33%; es decir la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en los procesos y sistemas.

Hay la necesidad de implementar o mejorar los controles en un 23,03%.

5.2.3 Área de Ventas

Figura N° 4: Área de Ventas

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.			DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Ventas				
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General			FECHA DE ENTREVISTA: Octubre 3 del 2013				
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	AMBIENTE DE CONTROL						
1.1	¿El personal que conforma ventas, cuenta y conoce con un manual de integridad y valores éticos?	x			10	7	El personal no conoce en su totalidad los valores que debe practicar.
1.2	¿El Gerente de la compañía brinda un ejemplo positivo de conducta ética?	x			10	7	El Gerente no visita con frecuencia al Área.
1.3	¿Existe una asignación de autoridades y responsabilidad dentro de esta Área?	x			10	8	No recae en una sola persona la responsabilidad sino en todo el equipo.
1.4	¿La ubicación jerárquica de los departamentos y áreas de la empresa en el organigrama facilita las operaciones?	x			10	10	
1.5	¿El Área cuenta con un manual de procedimiento para las ventas que estandarice las operaciones?	x			10	10	
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
2.1	¿Existe un plan estratégico para el Área?	x			10	10	
2.2	¿El personal que conforma esta área conoce los objetivos estratégicos de la empresa?	x			10	8	No todo el personal conoce los objetivos.
2.3	¿El Área cuenta con objetivos a mediano y largo plazo?	x			10	10	

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Ventas			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Octubre 3 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
2.4	¿El Área aporta con conocimientos para la consecución de los objetivos?	x			10	7	No existe apertura para el aporte de nuevas ideas.
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
3.1	¿Existe políticas definidas y claras sobre los créditos otorgados?		x		10	4	No existen políticas definidas.
3.2	¿Toda factura tiene la firma del cliente?	x			10	10	
3.3	¿El archivo de facturación se encuentra ordenado y el mismo es salvaguardado solo por el Jefe de Ventas?	x			10	8	Los asistentes tienen acceso al archivo
3.4	¿El Vendedor revisa la mercadería antes de entregarla al cliente?	x			10	7	No en todos los casos
3.5	¿Se realizan arquezos sorpresivos a los cajeros - vendedores?		x		10	5	No se lo realizan.
4	VALORACIÓN DE RIESGOS						
4.1	¿Se evalúa al cliente antes de extender un crédito?	x			10	8	En ocasiones el Gerente autoriza directamente el crédito sin el análisis respectivo.
4.2	¿En la factura consta la firma de recepción por parte del cliente, que asegure que se efectuó el despacho como consta en la misma?	x			10	8	Existen facturas en las que no consta la firma de recepción del cliente.
4.3	¿Las facturas anuladas son archivadas con el juego completo?	x			10	8	No en todos los casos.

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Ventas			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Octubre 3 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
4.4	¿Existe faltantes o sobrantes en las cajas?	x			10	7	Se han presentado faltantes de acuerdo al monto el cajero debe reembolsarlo ya que es el responsable.
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS						
5.1	¿Se capacita al personal para mitigar los riesgos de no pago de los clientes?	x			10	8	La capacitación no es continua.
5.2	¿Existen sanciones a los vendedores que no soliciten la firma al cliente?	X			10	10	
5.3	¿Se ha dispuesto la obligación de archivar el juego de facturas anuladas?	x			10	8	Existen políticas, pero igual hay facturas que no están archivadas con la original.
5.4	¿Existen y se aplican políticas de atención al cliente?	x			10	7	Existen políticas pero no se aplican en su totalidad.
5.5	¿Se ha tomado medidas correctivas con los cajeros en los casos de faltantes?		x		10	6	Si existen medidas correctivas.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL						
6.1	¿Se evalúan los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?		x		10	6	No se realizan evaluaciones de todas las capacitaciones.
6.2	¿Se encuentra restringido el acceso al archivo de facturación?		x		10	0	No hay restricción del personal otras Áreas tienen acceso cuando el caso lo amerita.

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Ventas			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Octubre 3 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
6.3	¿Los videos de seguridad están en total funcionamiento?		x		10	3	Las cámaras de seguridad tienen un rendimiento del 20%
6.4	¿Se han planificado cursos de capacitación sobre atención al cliente y ventas?		X		10	6	La capacitación recibida es insuficiente no hay una adecuada planificación, se realiza una vez al año.
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
7.1	¿Existen mecanismos de información claramente definidos que permitan la fluidez oportuna de la información?	x			10	10	
7.2	¿Se utilizan medios de comunicación eficientes para difundir nuevas políticas o cambios?	x			10	8	Existen los medios pero el personal no revisa la información.
7.3	¿Existen políticas que garanticen la seguridad de la información?	x			10	10	
7.4	¿El flujograma del Área de ventas refleja claramente el proceso de ventas?	x			10	10	
8	SUPERVISIÓN						
8.1	¿Se realiza una evaluación y seguimiento de los procedimientos que realiza el área?		X		10	4	Se realiza esto cuando se identifica un problema grave

Continúa...

FREIRE & ASOCIADOS CÍA. LTDA.							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EMPRESA AUDITADA: S & M CÍA. LTDA.				DEPARTAMENTO AUDITADO: Administrativo – Ventas			
PERSONA ENTREVISTADA: Gerencia General				FECHA DE ENTREVISTA: Octubre 3 del 2013			
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMO	OBTENIDO	
8.2	¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir las deficiencias reportadas por el área?		x		10	6	La Gerencia impone acciones correctivas sin embargo falta la aplicación del personal.
8.3	¿Son implementadas las recomendaciones emitidas por el auditor externo a esta área?	X			10	8	No son implementadas en su totalidad, el Gerente adopta las que considera necesarias.
TOTAL					340	252	

Matriz de medición del nivel de confianza del control interno

EMPRESA "S & M CÍA. LTDA."

ÁREA DE VENTAS

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.89 %	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
MEDIO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

74,11%

340 es el 100%
252 es el X

X =74,11%


Aplicando el cuestionario a "COMERCIAL S & M CÍA. LTDA." Su nivel de confianza es del 74,11%; se encuentra en un **nivel de confianza alto bajo** ya que se encuentra en el rango de **66.67 % - 77.77%**

Matriz de medición del nivel de riesgo de control interno

EMPRESA "S & M CÍA. LTDA."

ÁREA DE VENTAS

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
Bajo	0.01 %	11.11%
Medio	11.12%	22.22%
Alto	22.23%	33.33%
MEDIO		
Bajo	33.34%	44.44%
Medio	44.45%	55.55%
Alto	55.56%	66.66%
ALTO		
Bajo	66.67%	77.77%
Medio	77.78%	88.88%
Alto	88.89%	99.99%



25,89%

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO – PUNTAJE OBTENIDO

$$RC = PO - POB$$

$$RC = 100 - 74,11$$

$$RC = 25,89\%$$

Aplicando el cuestionario a "COMERCIAL S & M CÍA. LTDA." Su nivel de riesgo de control es del 25,89%; se encuentra en un nivel de riesgo **bajo alto** ya que se encuentra en el rango de **22.23% - 33.33%**; es decir la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en los procesos y sistemas.

Hay la necesidad de implementar o mejorar los controles en un 25,89%.

5.3 Hallazgos de Control Interno

5.3.1 Hallazgos Área de Compras

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Desconocimiento del manual de ética y valores.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El personal del Área de Compras no conoce del Manual de Ética y Valores que deben observar en el cumplimiento de sus responsabilidades por lo tanto su desempeño se sujeta a sus valores personales.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La Compañía cuenta con un Manual de Ética y Valores, el mismo que debe ser observado por los funcionarios y empleados.</p>

c) Causa

Dentro del Área de Compras existe un solo Manual de Ética y Valores, el cual lo resguarda el Jefe de Compras y el mismo que no ha sido divulgado al personal.

d) Efecto

El desconocimiento por parte del personal del Área de Compras sobre el Manual de Ética y Valores ha originado producido que los trabajadores del Área cumplan sus actividades sin apego a los códigos de conducta que demanda el Manual. No se evidencia un trabajo en equipo.

Conclusión:

Las personas que conforman el Área de Compras desconocen el contenido del Manual de Ética y Valores, debido a que el Jefe del Área no ha divulgado el mismo y la importancia de trabajar en el Área apegado a lo que contempla el Manual, ocasionando que los trabajadores realicen sus actividades sin observar los códigos de conducta.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer a los Jefes Departamentales la obligación que tienen de divulgar y poner en conocimiento el Manual de Ética y Valores que dispone la empresa a todos los empleados y funcionarios de la compañía.

Elaborado por: AF

Fecha: 20-11-2013

Supervisado por: ME

Fecha: 20-11-2013

COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012

Departamento: Compras

Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.

Título: Incumplimiento del proceso de adjudicación o Compras.

a) Condición

El personal del Área de Compras no cumple con las actividades establecidas en la descripción de procesos contemplados en el Manual, en consecuencia tampoco con el flujograma.

b) Criterio

El Área de Compras cuenta con la descripción de procesos el cual refleja las actividades que deben observarse en la adquisición de la mercadería:

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Requerimiento de Mercadería	<p>El bodeguero notifica al Área de Compras sobre la necesidad de abastecerse de un producto que está por terminarse y elabora el pedido.</p> <p>El Área de Compras recibe el pedido de bodega y verifica si es necesaria la compra.</p>

NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Análisis de Proveedores	El Área de Compras cuenta con una base de datos actualizada de los diferentes proveedores, solicita cotizaciones y selecciona al mejor en precio y calidad, finalmente realiza el pedido al proveedor seleccionado.
Elaboración de la Orden de Compra	El Área de Compras elabora la Orden de Compra la envía al Jefe del Departamento Administrativo para la respectiva autorización. El Departamento Administrativo autoriza la Orden de Compra y re-envía al Área de Compras para que ejecute el pedido.
Orden de Compra	Se le envía la orden de Compra al proveedor, quien nos comunica la existencia del producto y procede a realizar el despacho junto con la respectiva factura y la guía de remisión.
Recepción de Mercadería	El Área de Compras recibe la factura y verifica con la orden de pedido y lo envía a bodega.
Entrega de Mercadería a Bodega	Bodega recibe la mercadería y constata el estado físico de la misma, clasifica el producto, asigna los códigos de barras y los ubica en las estanterías.

c) Causa

La falta de inducción al nuevo personal, sobre el proceso de adquisición de mercadería, además de la ausencia de planes de capacitación sobre la materia.

d) Efecto

El desconocimiento por parte del personal del Área de Compras sobre las actividades plasmadas en la descripción del proceso de Compras ha ocasionado que las actividades no se cumplan como están establecidos provocaría que exista un sobre o sub-abastecimiento en los inventarios.

Conclusión:

La falta de inducción y planes de capacitación sobre adquisiciones a los empleados que conforman el Área de Compras ha ocasionado que las actividades no se cumplan como determina el Manual de Procedimiento sobre este tema.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- El Departamento de Recursos Humanos tiene la obligación de brindar la inducción y conjuntamente con el Departamento de Compras diseñar planes de capacitación que permítase actualizar conocimientos sobre el manejo y aplicación de los procesos de compras nacionales como internacionales.
- Disponer al Departamento de Compras el fiel cumplimiento de lo que dispone el Manual de Procedimientos de Compras.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Desconocimiento de objetivos.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El personal del Área de Compras desconoce tanto los objetivos generales y específicos de la Compañía como del Área de Compras.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La Compañía cuenta con un Plan Estratégico donde se encuentran reflejados los objetivos generales como específicos de la compañía como del Área los mismos que deben ser observados para el logro de los mismos.</p>
<p>c) Causa</p> <p>Dentro de cada Área existe el Plan Estratégico de la Empresa, además los objetivos se encuentran plasmados en los exteriores del Departamento de Gerencia, el Jefe del Área no ha divulgado a su personal los objetivos que persiguen tanto la empresa como su Área.</p>

d) Efecto

El desconocimiento de los objetivos por parte de los empleados han generado que los trabajadores realicen sus actividades sin lograr el cumplimiento de las metas.

Conclusión:

El personal del Área de Compras desconoce los objetivos que persigue la Empresa y el Área en donde labora, la Compañía cuenta con un Plan Estratégico donde están reflejado los objetivos, sin embargo el Jefe del Área no ha divulgado, que impide el logro de metas.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área la obligación de dar a conocer el Plan Estratégico de la Empresa a los empleados bajo su responsabilidad.
- Evaluar periódicamente el logro de los objetivos.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

<p style="text-align: center;">COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Incumplimiento de pago a proveedores.</p>
<p>a) Condición</p> <p>Los pagos a los proveedores se ha estipulado máximo a los 30 días, sin embargo en varios casos estos se realizan posterior a la fecha determinada por la empresa.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>De acuerdo a las políticas determinadas por la Compañía los pagos a proveedores deber ser realizadas dentro del plazo estipulado máximo de 30 días.</p>
<p>c) Causa</p> <p>La Gerenta General de la empresa por ser la Representante Legal viaja continuamente fuera del país y la tesorería no prevé este asunto con anticipación y las obligaciones que tiene la Compañía de cumplir con lo estipulado en los procedimientos internos se desfasen por este motivo.</p>

d) Efecto

El incumplimiento ha originado que los proveedores se nieguen a realizar futuros negocios con la Empresa, perjudicando a los intereses de la Compañía.

Conclusión:

La empresa cuenta con la política de pagar a sus proveedores en un tiempo máximo de 30 días a los proveedores, sin embargo los pagos se efectúan en fechas posteriores, debido a que tesorería no cuenta con la comunicación necesaria para que la Gerente General apruebe y firme los cheques antes de sus viajes, lo cual genera que los pagos se efectúen después de la fecha estipulada.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento de Tesorería que anticipadamente elabore los cheques de acuerdo al flujo de caja para ser entregados en las fechas establecidas de pago y cumplir a tiempo con las obligaciones contraídas.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Mercadería Sobrevalorada.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Compras cuenta con cierta mercadería que está sobrevalorada, porque la empresa cuenta con un proveedor principal Fenocol.</p> <p>No se solicita ofertas a otros proveedores que en condiciones de calidad y precios son más bajos.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La Compañía cuente con una calificación de proveedores que permita adjudicar a aquel que presente condiciones favorables en precios, calidad y montos a favor de los intereses de la Empresa.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El no disponer con una calificación de proveedores que amplíen de marco de ofertas y que permita a la Compañía escoger la mejor.</p>

d) Efecto

El mantener una relación de negocios con un proveedor mayoritario ha producido que la empresa pueda tener cierta mercadería sobrevalorada lo cual el precio al público se incrementa y a comparación con otros proveedores es de menor costo.

Conclusión:

El Área de Compras no cuenta con una lista de proveedores la cual le permita seleccionar aquella que le brinde el mejor precio y calidad en la mercadería, al comparar los productos con otros proveedores se evidencia que los mismos tienen precios sobrevalorados.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer que se planifique y amplíe el número de proveedores de los cuales la empresa tenga opción de escoger a aquella que presente mejores condiciones para la empresa.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

<p style="text-align: center;">COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: La capacitación en el Área de Compras no es suficiente.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Compras no cuenta con una Planificación Anual adecuada para la capacitación de los empleados.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Para una buena gestión Administrativa la Compañía debe cumplir con planes anuales de capacitación que permitan el desarrollo de la entidad.</p>
<p>c) Efecto</p> <p>La falta de un programa de capacitación para los empleados del Área no permite que los procesos de la Gestión Administrativa en cuanto a Compras esté acorde con la evolución de la Administración</p>

Conclusión:

El Área de Compras no cuenta con una Planificación Anual adecuada para la capacitación de los empleados, ya que el Jefe del Área no presenta oportunamente los temas de interés así como el presupuesto necesario, lo que ha ocasionado que los empleados no cuenten con conocimientos innovadores para el desempeño de sus funciones en el Departamento.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área de Compras la obligación de presentar planes de capacitación en el mes de enero para su análisis presupuestario.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Las Adquisiciones de Mercadería no son verificadas previo ingreso a Bodega.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Bodeguero receipta las Adquisiciones de Mercadería, sin embargo no revisa la cantidad, calidad y precios de acuerdo a la Orden de Compra.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>El Bodeguero cuenta con una copia de la Orden de Compra con la cual debe verificar todas las características y buen estado de la mercadería antes de realizar el ingreso y notificar si hubiese alguna discrepancia.</p>
<p>c) Causa</p> <p>La falta de personal dentro de esta Área ha provocado la acumulación de tareas para el encargado de Bodega quien está encargado de recibir y despachar la mercadería a la vez.</p>

d) Efecto

No se cumple cabalmente con las actividades, particularmente al momento de la revisión de la mercadería adquirida, existe la posibilidad de que esta presente alguna inconsistencia con la orden de compra.

Conclusión:

La falta de personal en el Área de Bodega para realizar las actividades de despacho y recepción de mercadería ha ocasionado acumulación de trabajo en la labor del bodeguero al no permitirle confrontar adecuadamente lo físico y la orden de compra.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Estudiar o analizar la posibilidad de designar una persona más para que se incorpore a bodega.
- Disponer al encargado de Bodega el revisar la mercadería de acuerdo a la orden de compra previo a su ingreso.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No se utilizan indicadores de Eficiencia en el Área.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Compras no maneja indicadores de eficiencia y eficacia operativa y de gestión.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Un buen manejo de la Administración y para determinar el logro de objetivos debe utilizarse indicadores de eficiencia y eficacia que permitan a la gerencia tomar decisiones oportunas en el Área de Compras.</p>
<p>c) Causa</p> <p>Dentro del Área no se utiliza los indicadores de eficiencia y eficacia de las operaciones ya que no se ha implementado el uso de indicadores por desconocimiento.</p>

d) Efecto

La falta de implementación de indicadores de eficiencia y eficacia operativa y de gestión no permite identificar oportunamente las posibles fallas y la vía más factible para resolver los posibles inconvenientes.

Conclusión:

El Área de Compras no maneja indicadores de eficiencia y eficacia ya que no se ha implementado por desconocimiento, lo que ha provocado que el Área no logre determinar oportunamente los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones y el logro de los objetivos.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área de Compras que en los futuros informes se presente con un estudio de los niveles alcanzados en la Gestión Operativa del Departamento en cuanto a los objetivos declarados a principios de periodo fiscal, mediante la implementación de indicadores que permiten medir la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: El Área no cuenta con canales de comunicación adecuados.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El personal del Área de Compras no tiene la apertura para comunicarse con las diferentes Áreas de la empresa.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La Administración moderna exige que para una comunicación adecuada, fluida y oportuna se debe recurrir a tener un adecuado sistema que permita fluir las comunicaciones en el tiempo adecuado.</p> <p>La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.</p>

<p>c) Causa</p> <p>No se ha dado el uso adecuado a los sistemas de información para que fluya oportunamente los mismos.</p>	
<p>d) Efecto</p> <p>El no aprovechamiento de los canales de comunicación a retrasado el desarrollo institucional a cuanto flujo de información en el tiempo y espacios requeridos tanto internos como externos.</p>	
<p><u>Conclusión:</u></p> <p>La empresa no cuenta con canales óptimos de comunicación para que dentro de las Áreas fluya la oportuna información, causando desconocimiento de los acontecimientos que suceden a diario en la empresa.</p> <p><u>Recomendaciones:</u></p> <p>Al Gerente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernizar o implementar un canal de comunicación adecuado para la Empresa la cual permita que la información fluya en el tiempo apropiado. • Implementar dentro de la empresa el Área de Sistemas, el cual permitirá el desarrollo y crecimiento de la Empresa. 	
<p>Elaborado por: AF</p>	<p>Fecha: 20-11-2013</p>
<p>Supervisado por: ME</p>	<p>Fecha: 20-11-2013</p>

<p style="text-align: center;">COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p style="text-align: center;">HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No existe adecuadas actividades de supervisión.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Departamento Administrativo no efectúa oportuna y adecuadamente la supervisión del Área.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La supervisión es una función de la administración que implica esencialmente el seguimiento, la asesoría u orientación para conocer, comprender e intervenir en busca del mejoramiento de la situación total del ámbito institucional.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El jefe Administrativo tiene a su cargo varias actividades de trabajo que le impiden realizar actividades concurrentes de supervisión del Área de Compras.</p>

d) Efecto

Al no existir actividades de supervisión oportunas provoca que los errores sean detectados después de mucho tiempo.

Conclusión:

El jefe Administrativo no cumple con la supervisión pertinente en el Área de Compras debido a sus múltiples tareas y obligaciones dentro de la empresa, lo que ha ocasionado que las fallas o errores en el Área de Compras sean revelados después de tiempo considerable.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al jefe Administrativo la obligación de cumplir las funciones de supervisión en el Área de Compras en forma concurrente.
- El Jefe Administrativo debe planificar los tiempos para la supervisión de las Áreas para identificar oportunamente los problemas y dar soluciones inmediatas.
- El Jefe Administrativo debe considerar la ayuda de un asistente quien le pueda apoyar en el cumplimiento de todas sus actividades y generar la propuesta a Recurso Humanos.

Elaborado por: AF

Fecha: 20-11-2013

Supervisado por: ME

Fecha: 20-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Compras</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Las Recomendaciones del Auditor Externo no son implementadas en su totalidad.</p>
<p>a) Condición</p> <p>En el Área de Compras las recomendaciones efectuadas por Auditoría externa no han sido implementadas y observadas en su totalidad.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría externa deben ser consideradas para la mejora continua del Área.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El Gerente General considera que la implementación de ciertas mejoras requiere el desembolso de recursos que afectarán a la liquidez de la empresa, por tal motivo solo se han implementa las que a su criterio considera no va afectar económicamente a la Compañía.</p>

d) Efecto

Al no implementar las recomendaciones que sugiere auditoría externa el Área de Compras continúa realizando sus actividades con las mismas debilidades.

Conclusión:

El Área de Compras toma en cuenta las recomendaciones del Auditor Externo sin embargo el Gerente General es quien da la autorización para la implementación, y solo implementa las que a su criterio son necesarias para no desembolsar dinero innecesario lo cual produce que el Área realice sus actividades con las falencias antes observadas y al próximo año el Auditor realizara las mismas observaciones.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- En lo posible se implemente todas las recomendaciones que emite auditoría externa lo que permitirá un mejor desenvolvimiento de las operaciones en el Área.

Elaborado por: AF	Fecha: 20-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 20-11-2013

5.3.2 Hallazgos Área de Bodega

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Desconocimiento de la Planificación Estratégica</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Bodega no tiene conocimiento de la planificación estratégica con la que cuenta la empresa.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La planificación estratégica busca identificar lo que la organización actualmente es, con sus fortalezas y deficiencias, y lo que quiere ser en el futuro, definiendo para ello un conjunto de objetivos, metas, y sus estrategias correspondientes, en el marco de un medio externo altamente cambiante en el cual se generan oportunidades y amenazas.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El Área de Bodega es considerada de poca importancia por lo cual la Administración no ha brindado la información necesaria a quien conforma el Área.</p>

d) Efecto

El desconocimiento de la planificación estratégica ha causado que el personal del Área realice sus actividades sin conocer los objetivos, metas y estrategias que persigue el Área, lo cual afecta al desarrollo general de la empresa.

Conclusión:

El Área de Bodega no conoce la planificación estratégica que tiene la empresa ya que es considerada una pequeña parte de la compañía ocasionando que el personal del Área realice las actividades sin apego a los objetivos, metas y estrategias que persigue la Compañía.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe Administrativo que difundan la planificación estratégica en todas las Áreas y empleados.

Elaborado por: AF	Fecha: 22-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 22-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No existe personal suficiente y responsable dentro del Área</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área está conformado por una persona la cual se encarga de recibir y despachar la mercadería al mismo tiempo.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Para un debido control se necesita el personal suficiente que pueda llevar a cabo todas las fases de una operación, con el fin de revenir o reducir errores y fraudes dentro de la Empresa.</p>
<p>c) Causa</p> <p>Gerencia no ha analizado la importancia de contar con por lo menos dos personas las cuales puedan cubrir las actividades de recibir y despachar mercadería, además no ha considerado un presupuesto para el pago de salarios para dos personas con el fin de ahorrar recursos.</p>

d) Efecto

El no contar con el personal suficiente en el Área de Bodega ha llevado a la presencia de faltantes, que perjudican a la parte económica y financiera de la Compañía.

Conclusión:

El Área de Bodega cuenta con una sola persona ya que Gerencia no ha analizado la necesidad de incrementar personal, el bodeguero es la única persona que debe cumplir con las diferentes funciones al mismo tiempo, lo cual conlleva al riesgo de que los inventarios no presenten un stock real.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Estudiar la posibilidad de incrementar una partida en su presupuesto anual para poder contratar un ayudante en el Área de Bodega.

Elaborado por: AF	Fecha: 22-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 22-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Desconocimiento del Código de Ética y Valores</p>
<p>a) Condición</p> <p>El personal del Área de Bodega no conoce el Manual de Ética y Valores con el que cuenta la empresa y que deben ser observados para el cumplimiento de sus actividades cotidianas.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La Compañía dispone del Manual de Ética y Valores actualizado que debe ser observado por el personal de la Empresa.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El Manual de Ética y Valores no ha sido difundido en el Área de Bodega debido a que está conformado por una sola persona y no han tomado la importancia para hacerlo.</p>

d) Efecto

El desconocimiento por parte del personal del Área de Bodega sobre el Manual de Ética y Valores ha producido que las actividades que se realizan no se cumplan con un debido apego a las normas plasmadas y las labores se cumplan observando sus valores naturales y personales.

Conclusión:

El Área de Bodega desconoce el contenido del Manual de Ética y Valores, debido a que el Departamento está conformado por una sola persona y la Gerencia no ha considerado importante el difundirle el Código de Ética y Valores lo cual ha producido que el trabajador realice sus labores sin apego a los códigos de conducta plasmados en el Manual de Ética y Valores.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer a los Jefes Departamentales la obligación que tiene de divulgar y poner en conocimiento el Manual de Ética y Valores que dispone la empresa a todos sus empleados.

Elaborado por: AF

Fecha: 22-11-2013

Supervisado por: ME

Fecha: 22-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Desconocimiento de la existencia de flujogramas</p>
<p>a) Condición</p> <p>El personal del Área no conoce los flujogramas con los que cuenta el Área para el cumplimiento de sus actividades.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>El Área de Bodega cuenta con un flujograma que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen el procedimiento que se realiza en Bodega, estableciendo su secuencia cronológica, secuencia del proceso, los responsables de su ejecución, áreas involucradas, entre otras, estas actividades deben observarse para el fiel cumplimiento en la recepción y entrega de mercadería.</p>
<p>c) Causa</p> <p>La falta de inducción al personal sobre el proceso de recepción y despacho de mercadería, la falta de impresos de flujogramas dentro del Área y la poca importancia que se considera al Área de Bodega por estar conformado por una sola persona.</p>

d) Efecto

El desconocimiento por parte del personal del Área de Bodega sobre las actividades descritas en el Diagrama de Flujo ha ocasionado que las actividades no se cumplan como se encuentran establecidas, ocasionando que el bodeguero realice las actividades de recepción y entrega de mercadería de acuerdo a su criterio sin tomar en cuenta líneas de responsabilidad.

Conclusión:

La falta de inducción, impresos y falta de importancia que le brindan al Área de Bodega por estar integrado por una persona ha ocasionado el desconocimiento del flujograma con el que cuenta el Área, lo que ha causado que el bodeguero realice las actividades sin observar el fiel cumplimiento del procedimiento al momento de recibir y despachar mercadería.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento de Recursos Humanos la obligación de brindar la inducción sobre el conocimiento de la Compañía de acuerdo a la Estructura Orgánica Funcional establecida al personal de cada Área.

Elaborado por: AF	Fecha: 22-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 22-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No existe indicadores de desempeño</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Bodega no maneja indicadores de desempeño.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Los indicadores de desempeño son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.</p>
<p>c) Causa</p> <p>La Administración de la Compañía no ha impartido el uso de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones por desconocimiento.</p>
<p>d) Efecto</p> <p>La falta de implementación de indicadores de gestión no permite identificar las posibles desviaciones en el cumplimiento de los procesos de entrega y recepción de mercadería.</p>

Conclusión:

El Área de Bodega no maneja indicadores de desempeño ya que no se han implementado por desconocimiento, lo que ha provocado que el Área no consiga determinar oportunamente si las metas planteadas están acorde con el desempeño de las actividades.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento Administrativo incorpore uso de indicadores de desempeño para identificar el cumplimiento de las metas planteadas en el Área.

Elaborado por: AF	Fecha: 22-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 22-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No se realizan revisiones sobre el stock de mercadería.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Jefe de Bodega no realiza revisiones del stock de mercadería ni las condiciones en que se encuentran, no se han separado inventarios obsoletos o de poco movimiento.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>De acuerdo a las políticas determinadas por la Compañía el encargado de Bodega debe determinar la existencia real mercadería que estén aptos para la venta y aquellos que no.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El Área de Bodega está conformado por una sola persona la cual debe realizar todas las actividades de recepción y despacho de mercadería así como tener un control permanente en el Stock, lo que no le permite hacer el análisis sobre los estados de las mercaderías.</p>

d) Efecto

La falta de personal en Bodega ha provocado que el encargado del Área no pueda cumplir con todas las actividades previstas, el desconocimiento del stock y estado de la mercadería no permite conocer con certeza los productos que se encuentran aptos para la venta.

Conclusión:

El Área de Bodega está conformada por una persona la cual no puede realizar todas las tareas que se requieren para el control de la mercadería, lo cual ha provocado el desconocimiento del stock y si la mercadería se encuentra en óptimas condiciones para la venta.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe de Bodega efectuar los inventarios anuales y que identifique los stocks de bajo movimiento y obsoletos que permita una toma de decisiones adecuada.

Elaborado por: AF	Fecha: 22-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 22-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: El Área no cuenta con un sistema de información que facilite la comunicación interna y externa.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El personal del Área de Bodega desconoce el uso y funcionamiento de los sistemas de información.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La Empresa dispone de un Sistema de Información que permite el flujo de información oportuna.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El Área de Bodega no cuenta con capacitación y asesoramiento en el uso y manejo de los sistemas de información que dispone la Empresa.</p>

d) Efecto

La información y comunicación en el Área de Bodega es llega tarde o nunca, lo que no permite que quede constancia de las peticiones, requerimientos o solicitudes, además los mail que recibe el bodeguero no es revisado a tiempo.

Conclusión:

El personal de Bodega no utiliza los sistemas de informáticos ya que desconocen el uso y funcionamiento debido a que no han obtenido capacitación para su uso, provocando que la información tanto de bodega hacia las demás Áreas y viceversa sea tardía.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Área de Bodega la obligación de presentar planes de capacitación y asesoramiento en el uso de los Sistemas Informáticos para el control de inventario en el mes de enero para su análisis presupuestario.

Elaborado por: AF	Fecha: 22-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 22-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE BODEGA</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Bodega</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Las políticas que permiten la integración de la Información en el Área no son puestos en práctica.</p>
<p>a) Condición</p> <p>Las políticas que permiten la integración de la información en la Compañía no son observadas por Bodega.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Las tecnologías de Información y Comunicación son herramientas necesarias para la gestión y transformación de la información, las cuales permiten crear, modificar, difundir, almacenar, administrar, proteger y recuperar información que se transmite dentro de la empresa o con los proveedores.</p> <p>Toda Área y Departamento que conforma la Empresa debe utilizar los sistemas de información para comunicarse tanto interna como externamente.</p>

<p>c) Causa</p> <p>El Área de Bodega desconoce las políticas con las que cuenta la empresa para la integración de la Información debido a la falta de difusión para conocer y utilizar correctamente los sistemas de información que dispone la empresa.</p>	
<p>d) Efecto</p> <p>El desconocimiento de las políticas y falta de capacitación para utilizar los sistemas de información ha provocado que Bodega siga utilizando métodos tradicionales los cuales no brindan el debido control.</p>	
<p><u>Conclusión:</u></p> <p>Las políticas que permiten la integración de la Información dentro de Bodega no son observadas por el personal, ya que las mismas no se han transmitido lo que ha ocasionado que los empleados subutilicen los medios de información.</p> <p><u>Recomendación:</u></p> <p>Al Gerente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de Recursos Humanos difundir las políticas para conocimiento de los empleados. 	
<p>Elaborado por: AF</p>	<p>Fecha: 22-11-2013</p>
<p>Supervisado por: ME</p>	<p>Fecha: 22-11-2013</p>

5.3.3 Hallazgos Área de Ventas

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento:Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No se cumplen las políticas los créditos otorgados a los clientes.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Ventas cuenta con políticas sobre los créditos otorgados a los clientes, sin embargo no se aplican en su totalidad.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La Empresa cuenta con políticas donde se plasma el procedimiento en los créditos otorgados a los clientes, en la cual consta: “Los créditos no podrán extenderse a más de 12 meses, además este debe ser autorizado directamente por Gerencia y el monto del mismo no puede ascender a más de \$ 40.000”</p>
<p>c) Causa</p> <p>La Empresa ha fidelizado sus ventas a varios clientes del país por lo cual los lazos de negocios y amistad han impedido el fiel cumplimiento de las políticas que plasma el Área ya que Gerencia autoriza los créditos sin medir los futuros riesgos.</p>

d) Efecto

El incumplimiento de las políticas de crédito ha provocado que estas se conviertan en cuentas incobrables provocando falta de liquidez en ciertos periodos.

Conclusión:

El Área de Ventas dispone de políticas sobre los créditos otorgados a los clientes, en estas se plasman los requisitos de los mismos y las personas que están autorizadas para otorgarlos, sin embargo Gerencia no se rige a las políticas emitidas, lo cual en ciertos periodos ha ocasionado que estas generen riesgos a la empresa.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer el fiel cumplimiento de las políticas con las que cuenta el Área de Ventas para otorgar los créditos a los clientes.
- Disponer al Departamento de Ventas el estudio previo de los clientes para otorgar los créditos.

Elaborado por: AF

Fecha: 25-11-2013

Supervisado por: ME

Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No se realizan arqueos sorpresivos a los cajeros.</p>
<p>a) Condición</p> <p>No se realizan arqueos de caja sorpresivos y constantes.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Dentro de las políticas de Tesorería se plasma la responsabilidad de los encargados de caja quienes son custodios y quienes deben resguardar el efectivo, además el Supervisor es el encargado de controlar y vigilar el cuadro de lo vendido con el efectivo, cheques y tarjeta de crédito.</p>
<p>c) Causa</p> <p>Las múltiples actividades y responsabilidades del Jefe de Ventas ha producido que no se de un fiel cumplimiento a las políticas de caja.</p>

d) Efecto

El incumplimiento de las políticas en la revisión del efectivo en las cajas ha producido que los desfases o diferencias en el efectivo no se detecten de manera oportuna.

Conclusión:

Los arqueos a las cajas no son recurrentes a pesar de la existencia de políticas sobre la responsabilidad, custodia, resguardo y la importancia de la vigilancia y control de este activo corriente.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área la supervisión y control diario de las cajas para detectar y corregir cualquier inconveniente en la misma.
- Disponer a Contabilidad la realización de arqueos sorpresivos que permitan un control adecuado del manejo de los efectivos.

Elaborado por: AF	Fecha: 25-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No se aplican las sanciones para los cajeros que incumplen con sus responsabilidades.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Ventas cuenta con un reglamento donde se plasma las responsabilidades de los cajeros de la empresa y las sanciones por su incumplimiento.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Dentro de las políticas de Tesorería se plasma las sanciones de los encargados de caja quienes son custodios y quienes deben resguardar el efectivo, el Jefe de Ventas es quien analizará los casos y dependiendo el monto del faltante el cajero es quien deberá reponer o se le descontará de su salario.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El Jefe de Ventas analiza los casos y hace un llamado de atención a los cajeros sin embargo por sus múltiples actividades y responsabilidades no ha observado las sanciones a los empleados.</p>

d) Efecto

El incumplimiento de las políticas en cuanto a sanciones a los cajeros ha producido que los desfases de dinero aunque no sean materiales se produzcan con regularidad.

Conclusión:

No se aplican las sanciones estipuladas en las políticas a los cajeros que no cumplen con sus responsabilidades, debido a que el Jefe de Ventas tiene a su cargo múltiples responsabilidades, lo que ha producido que los faltantes de caja sean recurrentes aunque no materiales.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área la observación y aplicación de las políticas para sancionar a los cajeros por incumplir sus responsabilidades.

Elaborado por: AF	Fecha: 25-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No se realiza pruebas para medir los conocimientos de las capacitaciones efectuadas.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Jefe del Área de Ventas no efectúa pruebas a sus subalternos para medir la asimilación de conocimientos adquiridos en las capacitaciones.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>La evaluación de conocimientos permite emitir un juicio valorativo sobre los temas aprendidos, qué conoce, comprende, que sabe hacer y la capacidad de resolver los problemas futuros dentro del Área.</p>
<p>c) Causa</p> <p>Las ocupaciones y responsabilidades del Jefe de Ventas no le ha permitido realizar evaluaciones a sus subalternos sobre los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.</p>

d) Efecto

El desconocimiento de la asimilación de lo impartido en las capacitaciones no permite medir los nuevos conocimientos de los empleados y que estos se convierta en un gasto para la empresa.

Conclusión:

El Jefe de Ventas no realiza pruebas al personal sobre las capacitaciones recibidas debido a sus deberes y ocupaciones dentro del Área, lo que no permite medir los conocimientos de los empleados.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe de Ventas la obligación de evaluar los conocimientos de los empleados en cada capacitación.

Elaborado por: AF	Fecha: 25-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: El archivo de facturación no tiene custodio.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El archivo de facturación se encuentra en el Departamento de Contabilidad, el cual no tiene ninguna restricción si lo solicita alguna persona de la empresa.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Art. 152 REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO</p> <p>Los sujetos pasivos, los compradores de bienes o receptores de servicios y los proveedores de materias primas y materiales o insumos indirectos que se utilicen en la elaboración de productos afectados por el impuesto, tienen la obligación de proporcionar a la Dirección General de Rentas, previo requerimiento de ésta, cualquier información relativa a compras, producción o ventas que permitan establecer la base imponible de los contribuyentes sujetos al impuesto.</p> <p>Adicionalmente, los sujetos pasivos, tienen la obligación de mantener hasta por seis años, registros diarios de ingresos, salidas e inventarios de los bienes gravados con el IVA, así como registros, facturas y liquidaciones de aduanas, de las compras domésticas y las importaciones de bienes para la venta, de materias primas e insumos empleados en la producción de nuevos bienes o la prestación de servicios, y de bienes que forman parte del activo fijo del sujeto pasivo.</p>

c) Causa

La custodia general del archivo de facturación de Ventas es el Departamento de Contabilidad, sin embargo no se ha designado una persona que resguarde las mismas por desconocimiento de Gerencia.

d) Efecto

El no disponer de un responsable de custodia de las facturas de venta ha provocado el extravío de las mismas, además que las facturas anuladas no se respalden con el original y que no se encuentren archivadas en orden y al verificar la Administración Tributaria estas inconsistencias puede imponer sanciones y multas.

Conclusión:

El archivo de facturación no tiene un custodio, el documento físico reposa en el Área de Contabilidad y este no tiene restricción alguna para su manejo, la Administración Tributaria en el Art. 152 del Reglamento de aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno dispone a los contribuyentes la obligación de mantener hasta por seis años todos los registros de facturación de compras y ventas.

Al no asignar una persona que sea custodio se han presentado casos de extravío de las facturas las cuales pueden ocasionar sanciones y multas por parte de la Administración Tributaria ya que la empresa no observa el Reglamento de la Ley Tributaria.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento de Contabilidad la obligación para el cumplimiento irrestricto del Art. 152 del Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Elaborado por: AF

Fecha: 25-11-2013

Supervisado por: ME

Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: Las cámaras de seguridad no están en total funcionamiento</p>
<p>a) Condición</p> <p>Las cámaras de seguridad de la empresa no están en total funcionamiento, existen algunas obsoletas.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Las seguridades de la empresa deben encontrarse en óptimas condiciones para velar los intereses de la misma.</p>
<p>c) Causa</p> <p>La falta de presupuesto para el mantenimiento de las cámaras de seguridad han ocasionado que estas se deterioren.</p>
<p>d) Efecto</p> <p>El no contar con un sistema de seguridad de vigilancia permanente ha ocasionado que en el momento de algún siniestro o robo, la empresa no puede determinar con facilidad las causas de estos acontecimientos</p>

Conclusión:

Las cámaras de seguridad de la Compañía no se encuentran en total funcionamiento debido a que no se ha destinado un presupuesto anual para su mantenimiento, lo cual ha ocasionado que la empresa no pueda determinar las causas o tener evidencia del ilícito.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer que se contemplen en el próximo presupuesto una partida mínima para la reparación y mantenimiento de los quipos de vigilancia.

Elaborado por: AF	Fecha: 25-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: No existe capacitación en los temas competentes para el Área de Ventas.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Área de Ventas no cuenta con una planificación de los temas adecuados para el Área de Ventas.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Para una buena gestión Administrativa la Compañía debe analizar los temas de capacitación convenientes para el Área de Ventas.</p>
<p>c) Causa</p> <p>No existe un presupuesto definido para capacitación en el Área de Ventas, además el Área no solicita ni presenta planes de cursos con los temas de capacitación oportunos para sus miembros.</p>

d) Efecto

La falta de un programa de capacitación para los empleados del Área no permite que los procesos de la Gestión Administrativa en cuanto a Ventas esté acorde con la evolución de la Administración.

Conclusión:

El Área de Ventas no cuenta con una Planificación Anual adecuada para la capacitación de los empleados, ya que el Jefe del Área no presenta oportunamente los temas de interés así como el presupuesto necesario, lo que ha ocasionado que los empleados no cuenten con conocimientos innovadores para el desempeño de sus funciones en el Departamento.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe de Ventas la obligación de presentar planes anuales de capacitación en el mes de enero para el análisis presupuestario.

Elaborado por: AF	Fecha: 25-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: El Jefe de Área no realiza una evaluación y seguimiento de los procedimientos que realiza el Área de Ventas.</p>
<p>a) Condición</p> <p>El Jefe del Área de Ventas no evalúa las actividades y procesos que deben seguir los empleados del Departamento, los mismos que se encuentran plasmados en el flujograma de procesos.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>El Jefe de Área tiene la obligación de supervisar y evaluar el desempeño de actividades de todos los empleados que conforman el Departamento.</p>
<p>c) Causa</p> <p>El Jefe de Área de Ventas no ha programado un cronograma de actividades en el cual le permita supervisar las actividades de sus subordinados.</p>

d) Efecto

La falta de supervisión a los empleados de Ventas ha ocasionado que las fallas o falta de conocimiento no se detecte oportunamente los problemas y no se brinde una solución oportuna.

Conclusión:

La falta de supervisión del Jefe de Ventas a sus subordinados se ha presentado por la falta de un cronograma de actividades, esto ha ocasionado que las falencias en los procesos se detecten tardíamente y a su vez la solución no sea oportuna.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento de Ventas el fiel cumplimiento de lo que dispone el Manual de Procedimientos de Ventas.

Elaborado por: AF	Fecha: 25-11-2013
Supervisado por: ME	Fecha: 25-11-2013

<p>COMERCIAL S & M CÍA. LTDA.</p> <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</p>
<p>Departamento: Ventas</p>
<p>Procedimiento: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno al departamento motivo de examen.</p>
<p>Título: La gerencia no toma acciones oportunas para corregir las deficiencias reportadas por el Área</p>
<p>a) Condición</p> <p>La Gerencia no toma acciones oportunas para corregir las deficiencias reportadas en el Área.</p>
<p>b) Criterio</p> <p>Para una eficiente Administración, Gerencia debe tomar acciones y gestionar soluciones oportunas al momento de presentarse un problema.</p>
<p>c) Causa</p> <p>Gerencia no ha tomado resoluciones para mitigar los inconvenientes presentados en el Área por poco interés o no considerarlos de trascendencia.</p>

d) Efecto

La falta de acciones oportunas al momento de verificar las falencias en el Área ha provocado que se sigan incurriendo en el transcurso del tiempo.

Conclusión:

Gerencia no toma acciones oportunas para solucionar los inconvenientes reportados, la falta de interés por mitigarlos a provocado que estos sigan suscitándose.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer soluciones oportunas o viables para mitigar los inconvenientes denunciados por los empleados en el Área.

Elaborado por: AF

Fecha: 25-11-2013

Supervisado por: ME

Fecha: 25-11-2013

5.3 Informe de Control Interno

CONSULTORA

FREIRE EGAS & ASOCIADOS

Quito, 29 de Noviembre de 2013

Sra.

Pamela Marines de Sánchez

Gerente General de S & M Cía. Ltda.

Presente.-

En la planeación y ejecución de la revisión del Sistema de Control Interno en la Compañía S & M, por el período comprendido entre el 1 de Enero del 2012 a Diciembre 2012, con la finalidad de dar cumplimiento a la elaboración de la Tesis: “Propuesta de mejoramiento a los procedimientos de Control Interno Administrativo de la Empresa S & M Cía. Ltda.”

Para la realización del presente trabajo y para la valoración específica del Control Interno he aplicado el método de evaluación COSO II, el análisis se efectuó a la parte administrativa en las Áreas de Compras, Bodega y Ventas

En el presente informe se describen algunos parámetros que a mi criterio consideré son deficientes en el diseño y operación del control interno de su empresa y que pueden afectar las operaciones de la misma, así como los resultados de la propuesta de implementación y mejora de los controles internos son los que se adjuntan en el presente informe.

Atentamente,

Alexandra Freire

FREIRE EGAS & ASOCIADOS.

CONSULTORA

FREIRE EGAS & ASOCIADOS

RESULTADOS DE CONTROL INTERNO

S & M CÍA LTDA.

De acuerdo con el análisis que se realizó en la Compañía Ltda. S & M, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en el departamento administrativo y, a continuación se detallan:

ÁREA DE COMPRAS.

1. Desconocimiento del manual de ética y valores.

El personal del Área de Compras no conoce del Manual de Ética y Valores que deben observar en el cumplimiento de sus responsabilidades por lo tanto su desempeño se sujeta a sus valores personales.

Conclusión:

Las personas que conforman el Área de Compras desconocen el contenido del Manual de Ética y Valores, debido a que el Jefe del Área no ha divulgado el mismo y la importancia de trabajar en el Área apegado a lo que contempla el Manual,

ocasionando que los trabajadores realicen sus actividades sin observar los códigos de conducta.

Recomendación:

Al Gerente:

- Disponer a los Jefes Departamentales la obligación que tienen de divulgar y poner en conocimiento el Manual de Ética y Valores que dispone la empresa a todos los empleados y funcionarios de la compañía.

2. Incumplimiento del proceso de adjudicación o Compras.

El personal del Área de Compras no cumple con las actividades establecidas en la descripción de procesos contemplados en el Manual, en consecuencia tampoco con el flujograma.

Conclusión:

La falta de inducción y planes de capacitación sobre adquisiciones a los empleados que conforman el Área de Compras ha ocasionado que las actividades no se cumplan como determina el Manual de Procedimiento sobre este tema.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- El Departamento de Recursos Humanos tiene la obligación de brindar la inducción y conjuntamente con el Departamento de Compras diseñar planes de capacitación que permítase actualizar conocimientos sobre el manejo y aplicación de los procesos de compras nacionales como internacionales.
- Disponer al Departamento de Compras el fiel cumplimiento de lo que dispone el Manual de Procedimientos de Compras.

3. Desconocimiento de objetivos.

El personal del Área de Compras desconoce tanto los objetivos generales y específicos de la Compañía como del Área de Compras.

Conclusión:

El personal del Área de Compras desconoce los objetivos que persigue la Empresa y el Área en donde labora, la Compañía cuenta con un Plan Estratégico donde están reflejado los objetivos, sin embargo el Jefe del Área no ha divulgado, que impide el logro de metas.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área la obligación de dar a conocer el Plan Estratégico de la Empresa a los empleados bajo su responsabilidad.
- Evaluar periódicamente el logro de los objetivos.

4. Incumplimiento de pago a proveedores.

Los pagos a los proveedores se ha estipulado máximo a los 30 días, sin embargo en varios casos estos se realizan posterior a la fecha determinada por la empresa.

Conclusión:

La empresa cuenta con la política de pagar a sus proveedores en un tiempo máximo de 30 días a los proveedores, sin embargo los pagos se efectúan en fechas posteriores, debido a que tesorería no cuenta con la comunicación necesaria para que la Gerente General apruebe y firme los cheques antes de sus viajes, lo cual genera que los pagos se efectúen después de la fecha estipulada.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento de Tesorería que anticipadamente elabore los cheques de acuerdo al flujo de caja para ser entregados en las fechas establecidas de pago y cumplir a tiempo con las obligaciones contraídas.

5. Mercadería Sobrevalorada.

El Área de Compras cuenta con cierta mercadería que está sobrevalorada, porque la empresa cuenta con un proveedor principal Fenocol.

No se solicita ofertas a otros proveedores que en condiciones de calidad y precios son más bajos.

Conclusión:

El Área de Compras no cuenta con una lista de proveedores la cual le permita seleccionar aquella que le brinde el mejor precio y calidad en la mercadería, al comparar los productos con otros proveedores se evidencia que los mismos tienen precios sobrevalorados.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer que se planifique y amplíe el número de proveedores de los cuales la empresa tenga opción de escoger a aquella que presente mejores condiciones para la empresa.

6. La capacitación en el Área de Compras no es suficiente.

El Área de Compras no cuenta con una Planificación Anual adecuada para la capacitación de los empleados.

Conclusión:

El Área de Compras no cuenta con una Planificación Anual adecuada para la capacitación de los empleados, ya que el Jefe del Área no presenta oportunamente los temas de interés así como el presupuesto necesario, lo que ha ocasionado que los empleados no cuenten con conocimientos innovadores para el desempeño de sus funciones en el Departamento.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área de Compras la obligación de presentar planes de capacitación en el mes de enero para su análisis presupuestario.

7. Las Adquisiciones de Mercadería no son verificadas previo ingreso a Bodega.

El Bodeguero receipta las Adquisiciones de Mercadería, sin embargo no revisa la cantidad, calidad y precios de acuerdo a la Orden de Compra.

Conclusión:

La falta de personal en el Área de Bodega para realizar las actividades de despacho y recepción de mercadería ha ocasionado acumulación de trabajo en la labor del bodeguero al no permitirle confrontar adecuadamente lo físico y la orden de compra.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Estudiar o analizar la posibilidad de designar una persona más para que se incorpore a bodega.

- Disponer al encargado de Bodega el revisar la mercadería de acuerdo a la orden de compra previo a su ingreso.

8. No se utilizan indicadores de Eficiencia en el Área.

El Área de Compras no maneja indicadores de eficiencia y eficacia operativa y de gestión.

Conclusión:

El Área de Compras no maneja indicadores de eficiencia y eficacia ya que no se ha implementado por desconocimiento, lo que ha provocado que el Área no logre determinar oportunamente los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones y el logro de los objetivos.

Recomendación:

Al Gerente:

- Disponer al Jefe del Área de Compras que en los futuros informes se presente con un estudio de los niveles alcanzados en la Gestión Operativa del Departamento en cuanto a los objetivos declarados a principios de periodo fiscal, mediante la implementación de indicadores que permiten mediar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

9. El Área no cuenta con canales de comunicación adecuados.

El personal del Área de Compras no tiene la apertura para comunicarse con las diferentes Áreas de la empresa.

Conclusión:

La empresa no cuenta con canales óptimos de comunicación para que dentro de las Áreas fluya la oportuna información, causando desconocimiento de los acontecimientos que suceden a diario en la empresa.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Modernizar o implementar un canal de comunicación adecuado para la Empresa la cual permita que la información fluya en el tiempo apropiado.
- Implementar dentro de la empresa el Área de Sistemas, el cual permitirá el desarrollo y crecimiento de la Empresa.

10. No existe adecuadas actividades de supervisión.

El Departamento Administrativo no efectúa oportuna y adecuadamente la supervisión del Área.

Conclusión:

El jefe Administrativo no cumple con la supervisión pertinente en el Área de Compras debido a sus múltiples tareas y obligaciones dentro de la empresa, lo que ha ocasionado que las fallas o errores en el Área de Compras sean revelados después de tiempo considerable.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al jefe Administrativo la obligación de cumplir las funciones de supervisión en el Área de Compras en forma concurrente.
- El Jefe Administrativo debe planificar los tiempos para la supervisión de las Áreas para identificar oportunamente los problemas y dar soluciones inmediatas.
- El Jefe Administrativo debe considerar la ayuda de un asistente quien le pueda apoyar en el cumplimiento de todas sus actividades y generar la propuesta a Recurso Humanos.

11. Las Recomendaciones del Auditor Externo no son implementadas en su totalidad.

En el Área de Compras las recomendaciones efectuadas por Auditoría externa no han sido implementadas y observadas en su totalidad.

Conclusión:

El Área de Compras toma en cuenta las recomendaciones del Auditor Externo sin embargo el Gerente General es quien da la autorización para la implementación, y solo implementa las que a su criterio son necesarias para no desembolsar dinero

innecesario lo cual produce que el Área realice sus actividades con las falencias antes observadas y al próximo año el Auditor realizara las mismas observaciones.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- En lo posible se implemente todas las recomendaciones que emite auditoría externa lo que permitirá un mejor desenvolvimiento de las operaciones en el Área.

ÁREA DE BODEGA

1. Desconocimiento de la Planificación Estratégica

El Área de Bodega no tiene conocimiento de la planificación estratégica con la que cuenta la empresa.

Conclusión:

El Área de Bodega no conoce la planificación estratégica que tiene la empresa ya que es considerada una pequeña parte de la compañía ocasionando que el personal del Área realice las actividades sin apego a los objetivos, metas y estrategias que persigue la Compañía.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe Administrativo que difundan la planificación estratégica en todas las Áreas y empleados.

2. No existe personal suficiente y responsable dentro del Área

El Área está conformado por una persona la cual se encarga de recibir y despachar la mercadería al mismo tiempo.

Conclusión:

El Área de Bodega cuenta con una sola persona ya que Gerencia no ha analizado la necesidad de incrementar personal, el bodeguero es la única persona que debe cumplir con las diferentes funciones al mismo tiempo, lo cual conlleva al riesgo de que los inventarios no presenten un stock real.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Estudiar la posibilidad de incrementar una partida en su presupuesto anual para poder contratar un ayudante en el Área de Bodega.

3. Desconocimiento del Código de Ética y Valores

El personal del Área de Bodega no conoce el Manual de Ética y Valores con el que cuenta la empresa y que deben ser observados para el cumplimiento de sus actividades cotidianas.

Conclusión:

El Área de Bodega desconoce el contenido del Manual de Ética y Valores, debido a que el Departamento está conformado por una sola persona y la Gerencia no ha considerado importante el difundirle el Código de Ética y Valores lo cual ha producido que el trabajador realice sus labores sin apego a los códigos de conducta plasmados en el Manual de Ética y Valores.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- Disponer a los Jefes Departamentales la obligación que tiene de divulgar y poner en conocimiento el Manual de Ética y Valores que dispone la empresa a todos sus empleados.

4. Desconocimiento de la existencia de flujogramas

El personal del Área no conoce los flujogramas con los que cuenta el Área para el cumplimiento de sus actividades.

Conclusión:

La falta de inducción, impresos y falta de importancia que le brindan al Área de Bodega por estar integrado por una persona ha ocasionado el desconocimiento del flujograma con el que cuenta el Área, lo que ha causado que el bodeguero realice las actividades sin observar el fiel cumplimiento del procedimiento al momento de recibir y despachar mercadería.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento de Recursos Humanos la obligación de brindar la inducción sobre el conocimiento de la Compañía de acuerdo a la Estructura Orgánica Funcional establecida al personal de cada Área.

5. No existe indicadores de desempeño

El Área de Bodega no maneja indicadores de desempeño.

Conclusión:

El Área de Bodega no maneja indicadores de desempeño ya que no se han implementado por desconocimiento, lo que ha provocado que el Área no consiga determinar oportunamente si las metas planteadas están acorde con el desempeño de las actividades.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento Administrativo incorpore uso de indicadores de desempeño para identificar el cumplimiento de las metas planteadas en el Área.

6. No se realizan revisiones sobre el stock de mercadería.

El Jefe de Bodega no realiza revisiones del stock de mercadería ni las condiciones en que se encuentran, no se han separado inventarios obsoletos o de poco movimiento.

Conclusión:

El Área de Bodega está conformada por una persona la cual no puede realizar todas las tareas que se requieren para el control de la mercadería, lo cual ha provocado el desconocimiento del stock y si la mercadería se encuentra en óptimas condiciones para la venta.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe de Bodega efectuar los inventarios anuales y que identifique los stocks de bajo movimiento y obsoletos que permita una toma de decisiones adecuada.

7. El Área no cuenta con un sistema de información que facilite la comunicación interna y externa.

El personal del Área de Bodega desconoce el uso y funcionamiento de los sistemas de información.

Conclusión:

El personal de Bodega no utiliza los sistemas de informáticos ya que desconocen el uso y funcionamiento debido a que no han obtenido capacitación para su uso, provocando que la información tanto de bodega hacia las demás Áreas y viceversa sea tardía.

Recomendación:

Al Gerente:

- Disponer al Área de Bodega la obligación de presentar planes de capacitación y asesoramiento en el uso de los Sistemas Informáticos para el control de inventario en el mes de enero para su análisis presupuestario.

8. Las políticas que permiten la integración de la Información en el Área no son puestas en práctica.

Las políticas que permiten la integración de la información en la Compañía no son observadas por Bodega.

Conclusión:

Las políticas que permiten la integración de la Información dentro de Bodega no son observadas por el personal, ya que las mismas no se han transmitido lo que ha ocasionado que los empleados subutilicen los medios de información.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Área de Recursos Humanos difundir las políticas para conocimiento de los empleados.

ÁREA DE VENTAS**1. No se cumplen las políticas los créditos otorgados a los clientes.**

El Área de Ventas cuenta con políticas sobre los créditos otorgados a los clientes, sin embargo no se aplican en su totalidad.

Conclusión:

El Área de Ventas dispone de políticas sobre los créditos otorgados a los clientes, en estas se plasman los requisitos de los mismos y las personas que están autorizadas para otorgarlos, sin embargo Gerencia no se rige a las políticas emitidas, lo cual en ciertos periodos ha ocasionado que estas generen riesgos a la empresa.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer el fiel cumplimiento de las políticas con las que cuenta el Área de Ventas para otorgar los créditos a los clientes.
- Disponer al Departamento de Ventas el estudio previo de los clientes para otorgar los créditos.

2. No se realizan arquezos sorprendivos a los cajeros.

No se realizan arquezos de caja sorprendivos y constantes.

Conclusión:

Los arquezos a las cajas no son recurrentes a pesar de la existencia de políticas sobre la responsabilidad, custodia, resguardo y la importancia de la vigilancia y control de este activo corriente.

Recomendaciones:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe del Área la supervisión y control diario de las cajas para detectar y corregir cualquier inconveniente en la misma.

- Disponer a Contabilidad la realización de arqueos sorpresivos que permitan un control adecuado del manejo de los efectivos.

3. No se aplican las sanciones para los cajeros que incumplen con sus responsabilidades.

El Área de Ventas cuenta con un reglamento donde se plasma las responsabilidades de los cajeros de la empresa y las sanciones por su incumplimiento.

Conclusión:

No se aplican las sanciones estipuladas en las políticas a los cajeros que no cumplen con sus responsabilidades, debido a que el Jefe de Ventas tiene a su cargo múltiples responsabilidades, lo que ha producido que los faltantes de caja sean recurrentes aunque no materiales.

Recomendación:

Al Gerente:

- Disponer al Jefe del Área la observación y aplicación de las políticas para sancionar a los cajeros por incumplir sus responsabilidades.

4. No se realiza pruebas para medir los conocimientos de las capacitaciones efectuadas.

El Jefe del Área de Ventas no efectúa pruebas a sus subalternos para medir la asimilación de conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

Conclusión:

El Jefe de Ventas no realiza pruebas al personal sobre las capacitaciones recibidas debido a sus deberes y ocupaciones dentro del Área, lo que no permite medir los conocimientos de los empleados.

Recomendación:

Al Gerente:

- Disponer al Jefe de Ventas la obligación de evaluar los conocimientos de los empleados en cada capacitación.

5. El archivo de facturación no tiene custodio.

El archivo de facturación se encuentra en el Departamento de Contabilidad, el cual no tiene ninguna restricción si lo solicita alguna persona de la empresa.

Conclusión:

El archivo de facturación no tiene un custodio, el documento físico reposa en el Área de Contabilidad y este no tiene restricción alguna para su manejo, la

Administración Tributaria en el Art. 152 del Reglamento de aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno dispone a los contribuyentes la obligación de mantener hasta por seis años todos los registros de facturación de compras y ventas.

Al no asignar una persona que sea custodio se han presentado casos de extravío de las facturas las cuales pueden ocasionar sanciones y multas por parte de la Administración Tributaria ya que la empresa no observa el Reglamento de la Ley Tributaria.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- Disponer al Departamento de Contabilidad la obligación para el cumplimiento irrestricto del Art. 152 del Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

6. Las cámaras de seguridad no están en total funcionamiento

Las cámaras de seguridad de la empresa no están en total funcionamiento, existen algunas obsoletas.

Conclusión:

Las cámaras de seguridad de la Compañía no se encuentran en total funcionamiento debido a que no se ha destinado un presupuesto anual para su mantenimiento, lo cual ha ocasionado que la empresa no pueda determinar las causas o tener evidencia del ilícito.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer que se contemplen en el próximo presupuesto una partida mínima para la reparación y mantenimiento de los quipos de vigilancia.

7. No existe capacitación en los temas competentes para el Área de Ventas.

El Área de Ventas no cuenta con una planificación de los temas adecuados para el Área de Ventas.

Conclusión:

El Área de Ventas no cuenta con una Planificación Anual adecuada para la capacitación de los empleados, ya que el Jefe del Área no presenta oportunamente los temas de interés así como el presupuesto necesario, lo que ha ocasionado que los empleados no cuenten con conocimientos innovadores para el desempeño de sus funciones en el Departamento.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Jefe de Ventas la obligación de presentar planes anuales de capacitación en el mes de enero para el análisis presupuestario.

8. El Jefe de Área no realiza una evaluación y seguimiento de los procedimientos que realiza el Área de Ventas.

El Jefe del Área de Ventas no evalúa las actividades y procesos que deben seguir los empleados del Departamento, los mismos que se encuentran plasmados en el flujograma de procesos.

Conclusión:

La falta de supervisión del Jefe de Ventas a sus subordinados se ha presentado por la falta de un cronograma de actividades, esto ha ocasionado que las falencias en las procesos se detecten tardíamente y a su vez la solución no sea oportuna.

Recomendación:**Al Gerente:**

- Disponer al Departamento de Ventas el fiel cumplimiento de lo que dispone el Manual de Procedimientos de Ventas.

9. La gerencia no toma acciones oportunas para corregir las deficiencias reportadas por el Área

La Gerencia no toma acciones oportunas para corregir las deficiencias reportadas en el Área.

Conclusión:

Gerencia no toma acciones oportunas para solucionar los inconvenientes reportados, la falta de interés por mitigarlos a provocado que estos sigan suscitándose.

Recomendación:

Al Gerente:

- Disponer soluciones oportunas o viables para mitigar los inconvenientes denunciados por los empleados en el Área.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES

1. Se logró determinar las falencias dentro del Departamento Administrativo, el cual está conformado por el Área de Compras, Bodega y el Área de Ventas, se cumplió con la propuesta de mejoramiento de los procedimientos de control interno lo cual permitirá mitigar y optimizar la gestión administrativa, así como el desempeño del personal en la ejecución de las actividades y que estas se realicen de manera eficiente y eficaz.
2. Al culminar la investigación realizada se puede afirmar que aunque la empresa y las áreas examinadas cuentan con una planificación estratégica, políticas, normas que les permitan a los trabajadores guiar sus actividades y manera de proceder ante eventualidades, el no mantener una difusión continua de las mismas crea desconocimiento ante las mismas.
3. La entidad cuenta con un proveedor de los sistema de información los cuales han cubierto las necesidades de la empresa durante sus inicios, sin embargo el crecimiento de la compañía ha impedido que estos puedan seguir

satisfaciendo sus necesidades, además se debe capacitar de manera continua para que los empleados utilicen de manera óptima, efectiva y eficiente los mismos.

4. Las áreas que requieran de capacitación tienen la obligación de presentar sus planes en el mes de enero para el debido análisis presupuestario.
5. No existen programas de evaluación de resultados para los empleados, el no contar con un diseño técnico de control del desempeño del personal, impide obtener resultados objetivos para una adecuada toma de decisiones que permita el mejoramiento continuo de los trabajadores.
6. Existen Áreas donde el personal no es suficiente, lo cual presenta deficiencia en el cumplimiento de los procesos y actividades que se deben realizar, para el fiel cumplimiento de las obligaciones y para resguardar y proteger los recursos de la empresa se debe analizar las partidas suficientes para las exigencias de las áreas.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Será compromiso de la Junta directiva de la Cía Ltda. S & M, implementar las medidas correctivas mencionadas en cada una de las áreas analizadas.
2. Proporcionar una debida inducción, mantener una difusión constante y proporcionar a los trabajadores de cada área un impreso o el material necesario que les permita mantener un juicio apegado a las normativas de la empresa.
3. Es indispensable que gerencia analice la implementación del área de sistemas o a su vez un nuevo proveedor que pueda satisfacer las crecientes necesidades de la empresa, de manera que la información fluya oportunamente.
4. Se recomienda brindar a gerencia tomar atención en las capacitaciones que solicitan las áreas, realizar el análisis de prioridad y velar para que los trabajadores se mantengan actualizados.
5. Es necesario que Gerencia implemente la importancia de trabajar con indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los trabajadores, así como la implementación de evaluaciones de las capacitaciones recibidas por los empleados durante el año.

6. Se debe tener en cuenta que ninguna operación debe ser realizada por completo por un solo trabajador, disponer a recursos humanos el análisis de incorporar personal en los procesos que exista gran carga de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Comercial S & M Cía. Ltda. (2000). *Planificación Estratégic* (Vol. Capítulo 1).
- Comercial S & M Cía. Ltda. (s.f.). *Estatutos Sociales* (Vol. Capítulo 1).
- Comercial S & M Cía. Ltda. (s.f.). *Reglamento Interno* (Vol. Capítulo 1).
- Cooper&Librand S.A. (1992). *Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.*
- Estrella, E. M. (2004). *Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) Proyecto Responsabilidad/Anticorrupción en las Américas.*
- Estupiñan, R. .. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna.* Bogotá.
- Instituti de Auditores Internos Ecuador.* (s.f.). Obtenido de www.iaiecuador.org:
<http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- Johnson, G. (2006.). *Dirección Estratégica* (Septima ed.).
- JorgeYarce. (s.f.).
http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/los_principios_los%20valores_y_las_virtudes.pdf. Obtenido de Liderazgo:
http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/los_principios_los%20valores_y_las_virtudes.pdf
- Maldonado, M. K. (s.f.). *Auditoría de Gestión.*
- Mantilla B., S. A. (Abril de 2005). Control Interno, informe COSO. *Cuarta.* Bogota.
- Ppublicación de Diaz de Santos Editores. (1997). Informe COSO.

Universidad Técnica de Cotopaxi. (s.f.). Obtenido de

<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/904/1/T-UTC-0647.pdf>

Vasquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada* (Segunda ed.).

Vasquez, V. H. (s.f.). *Organización Aplicada*.

Whittington, R. I. (s.f.). *Auditoría un Enfoque Integral*.

Whittington, R. y. (s.f.). *Auditoría un Enfoque Integral* (Decimo cuarta ed.). Bogotá,
Santa Fé.