

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TEMA: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y
REPUESTOS AUTOMOTRICES

Autor: Mónica Teresa Rivas Campos

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

Director: Eco. Galo Caizapanta

Codirector: Dr. Pedro Zapata

Sangolquí, Diciembre del 2009

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CONTADOR CPA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MONICA TERESA RIVAS CAMPOS

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTRICES**, ha sido desarrollada con 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 de esta tesis de grado.

Sangolquí, 2 de Diciembre del 2009

Atentamente,

Mónica Teresa Rivas Campos

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE:

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CONTADOR CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, MONICA TERESA RIVAS CAMPOS, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTICES., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 2 de Diciembre del 2009

Atentamente

Mónica Teresa Rivas Campos

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA,
CONTADOR CPA**

CERTIFICADO

Econ. Galo Caizapanta

Director

Dr. Pedro Zapata

Codirector

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTRICES.**, realizada por la señora **Mónica Teresa Rivas Campos**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a cumplir con todos los requisitos 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 nombre del autor, señora Mónica Rivas Campos, para que se entregue al señor Econ. Galo Acosta, Coordinador de la Carrera de Finanzas.

Sangolquí, 2 de Diciembre del 2009

Econ. Galo Caizapanta
DIRECTOR

Dr. Pedro Zapata
CODIRECTOR

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi hija, Emily Camila Pito Rivas, uno de los legados importantes en su vida profesional para que pueda seguir los pasos de su madre en un futuro venidero.

Además está dedicada a todos los Niños huérfanos del “Fundación Cristiana Henry Davis”, donde realicé mis primeros estudios, con lo cual se demuestra que con la ayuda de Dios podemos llegar a cumplir nuestras metas y ser profesionales y no dejarnos vencer por las adversidades de la vida por ser huérfanos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado sabiduría entendimiento y la oportunidad para concluir mis estudios.

Agradezco a mi Esposo, a mi Hija y a mi Madre por su apoyo y confianza que me ha servido para salir adelante en cada circunstancia de mi vida.

Agradezco a mi profesora de Control Interno Dra. Cleopatra Martínez quien con su formación y amplia experiencia profesional supo impartir sus conocimientos y sobre todo la gran ayuda y apoyo que me supo dar cuando más lo necesité, cuando estuve en un hospital.

Agradezco a mi profesor y director de tesis Eco. Galo Caizapanta por toda la ayuda y asesoría para poder culminar este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	2
RESUMEN	4
SUMMARY OF THE THESIS	7
CAPÍTULO I	10
1. ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Generalidades	10
1.1.1. Antecedentes	10
1.1.1.1. Sector Automotor en la Economía Nacional	10
1.1.1.2. Importación de Vehículos en el Ecuador	14
1.1.1.3. Producción Nacional de Vehículos en el Ecuador	22
1.1.1.4. Exportación de Vehículos en el Ecuador	26
1.1.1.5. Ventas Vehículos en el Ecuador	30
1.1.2. Base Legal de la Empresa	39
1.1.2.1. De la Constitución	39
1.1.2.2. De los Accionistas	40
1.1.2.3. De las Funciones de los Administradores	42
1.1.2.4. De los Aumentos de Capital	47
1.1.3. Objetivos de la Empresa	49
1.1.4. La Empresa	51
1.1.4.1. Reseña Histórica	51
1.1.5. Organigramas	53
1.1.5.1. Definición	53
1.1.5.2. Organigrama Estructural	55
1.1.5.3. Organigrama Funcional	55

1.1.5.4.	Organigrama de Posición	55
1.1.5.5.	Organigrama Estructural	56
1.1.5.6.	Organigrama Funcional	57
	CAPÍTULO II	58
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	58
2.1.	Análisis Interno	58
2.1.1.	Descripción de los Procesos Administrativos	58
2.1.1.1.	Contabilidad	58
2.1.1.1.01	Proceso en el Área Contable	59
2.1.1.2.	Tesorería	61
2.1.1.2.01	Procesos en Tesorería - Cajas	61
2.1.1.2.02	Proceso de Emisión de Cheques	62
2.1.1.2.03	Giros y Transferencias Bancarias	63
2.1.1.3.	Cartera	64
2.1.1.3.01	Procesos en Cartera	64
2.1.1.4.	Facturación e Inventarios	66
2.1.1.4.01	Emisión de Facturación por ventas de vehículos	66
2.1.1.4.02	Emisión de Facturas por Venta de Repuestos.	67
2.1.1.4.03	Facturas por Ventas de Servicios y Repuestos en Talleres	68
2.1.1.4.04	Inventario	69
2.1.1.5.	Sistema Contable SIR	71
2.1.1.5.01	Módulos de Contabilidad	71
2.1.1.5.02	Módulo de Inventarios	72
2.1.1.5.03	Módulo de Cartera	72
2.1.1.5.04	Módulo de Vehículos	72
2.1.1.5.5	Módulo de Importaciones	73
2.1.1.5.06	Activos Fijos	73
2.1.1.5.07	Módulo de Tesorería	73
2.1.1.5.08	Módulo de Facturación de Servicios y Repuestos	73
2.1.1.6.	Diagrama de Ishikawa	76
2.1.1.6.1.	Explicación del Diagrama Causa y Efecto “Ishikawa”	77

2.2.	Análisis Externo	80
2.2.1.	Influencias Macroeconómicas	80
2.2.1.1.	Factor Político	80
2.2.1.2.	Factor Económico	83
2.2.1.2.1	Inflación	83
2.2.1.2.2	Dólar y otras Monedas	84
2.2.1.2.3	Crecimiento Económico	84
2.2.1.2.4	Importaciones	87
2.2.1.2.5	Balanza Comercial	89
2.2.1.2.6	Crédito y Tasas de Interés	90
2.2.1.2.7	Factores Positivos	91
2.2.1.2.8	Factores Negativos	92
2.2.1.3	Factor Social	92
2.2.1.3.1.	Desempleo	92
2.2.1.3.2.	Subempleo	93
2.2.1.4.	Factor Tecnológico	94
2.2.1.4.1.	Equipos HDS. Honda Diagnostico System	94
2.2.1.5.	Factor Legal	96
2.2.1.5.1.	Superintendencia de Compañías	96
2.2.1.5.2.	Régimen Fiscal y Tributario	97
2.2.1.5.3.	Ministerio de Trabajo	97
2.2.1.5.4.	Seguridad Social IESS	98
2.2.1.5.5.	Municipios y Otros	98
2.2.2.	Influencias Micro-ambientales	99
2.2.2.1.	Cliente	99
2.2.2.2.	Proveedor	100
2.2.2.3.	Competencia	101
2.2.2.4.	Precio	103
	CAPÍTULO III	106
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	106
3.1.	Misión	106

3.2.	Visión	107
3.3.	Objetivos	107
3.3.1.	Objetivo General	108
3.3.2.	Objetivos Corporativos	108
3.3.3.	Objetivos Prioritarios en la Marca Honda 2008	108
3.3.4.	Objetivos Prioritarios en la Marca Volkswagen 2008	109
3.3.5.	Objetivos de Crecimiento	109
3.4.	Políticas	110
3.4.1.	Políticas Empresariales	110
3.4.2.	Políticas Contables Significativas	110
3.4.3.	Política General de Calidad	111
3.4.4.	Política de Reducción	111
3.4.5.	Políticas de Tasas de Retorno	111
3.4.6.	Políticas de Reestructuración	112
3.4.7.	Políticas de Integración	112
3.4.8.	Políticas de Diversificación	112
3.4.9.	Políticas de Modernización	112
3.4.10.	Política de Valor Corporativo	113
3.4.11.	Políticas de Formación	113
3.5.	Estrategias	114
3.6.	Principios y Valores	116
	CAPÍTULO IV	117
4.	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTRICES	117
4.1	Generalidades	117
4.2	Definición de Control Interno	117
4.2.1	Importancia del Control Interno	118
4.2.2	Clasificación del Control Interno	118
4.2.2.1	Control Interno Administrativo	118

4.2.2.2	Control Interno Financiero o Contable	118
4.2.3	Componentes del Control Interno	119
4.3	Objetivos del Control Interno	122
4.4	Principios	123
4.5	Estructura del Nuevo Diseño de Control Interno Área Administrativa y Contable	125
4.5.1	Diseño del Control Interno Final	125
4.5.1.1.	Diseño Control Interno de Cuentas por Pagar (Egresos)	127
4.5.1.2.	Diseño Control Interno de Cuentas por Cobrar (Ingresos)	127
4.5.1.3	Detalle del Flujo de los Nuevos Procesos	129
4.5.1.4.	Organigrama Funcional	132
4.5.1.4.1.	Funciones en Contabilidad	133
4.5.1.4.2.	Funciones en Cartera	137
4.5.1.4.3.	Funciones en Cartera	138
4.5.1.4.4.	Funciones en Facturación	141
4.5.1.4.5.	Funciones en Inventarios	143
4.5.1.4.6.	Funciones en Sistemas	145
4.5.1.4.7	Funciones en Recursos Humanos	148
4.5.1.5	Diagrama del Flujo Actual Administrativo	149
4.5.1.5.1	Diagrama del Flujo Actual Contabilidad	150
4.5.1.5.2	Diagrama del Flujo Actual Cartera	151
4.5.1.5.3	Diagrama de Flujo Actual Proceso Tesorería – Caja	152
4.5.1.5.4	Diagrama de Flujo Actual Facturación	153
4.5.1.5.5	Diagrama de Flujo Procesos Actual Inventarios	154
4.5.1.5.6	Diagrama de Flujo Proceso Actual en Sistemas	155
4.5.1.5.7	Diagrama de Flujo Procesos Actual de Recursos Humanos	156
	CAPÍTULO V	168
5.	APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA	168
5.1	IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE PROCEDIMIENOS OPERATIVOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA	

	IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTRICES	168
	ROLLARACORDE A TU TEMA	
5.1.1	Evaluación del Riesgo	168
5.1.2	Tipos de Riesgos	169
5.1.3	Pasos Generales para la Cédula de Evaluación de Riesgos	171
5.2.	Administración de Riesgos	176
5.2.1.	Modelo de Administración del Riesgo	177
5.2.1.1.	Objetivos del Modelo de Administración del Riesgo	178
5.2.2.	Metodología del Modelo de Administración del Riesgo	178
5.2.2.1.	Beneficios del Modelo de Administración del Riesgo	179
5.3	Implementación y Evaluación de Procedimientos Operativos	180
5.3.1.	Departamento Administrativo y Contable	181
5.3.1.1.	Implementación y Evaluación de Procedimientos Operativos	181
5.3.1.2.	Aplicación en las Áreas Administrativas y Contables	181
5.3.1.2.1.	Implementación de los Procesos en las Áreas de Contabilidad, Cartera, Tesorería, Inventarios, Sistemas y Recursos Humanos	183
5.3.1.2.2.	Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Contabilidad	184
5.3.1.2.3.	Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Ventas de Servicios y Repuestos	186
5.3.1.2.4	Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Pagos	187
5.3.1.2.5	Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Compras	192
5.3.1.2.6.	Recursos Humanos y Sistemas	193
5.3.2.	Contabilidad	194
5.3.2.1	Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno	196
5.3.2.2.	Análisis de los Resultados en Contabilidad	196
5.3.2.3.	Propuesta de Implantación de Control Interno Contabilidad	197
5.3.2.4.	Cartera	200
5.3.2.5.	Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno	203
5.3.2.6.	Análisis de los Resultados en Cartera	203

5.3.2.7.	Propuesta de Implantación de Control Interno Cartera	204
5.3.2.8.	Tesorería	207
5.3.2.9.	Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno	209
5.3.2.10.	Análisis de los Resultados en Tesorería	209
5.3.2.11.	Propuesta de Implementación de Control Interno	210
5.3.2.12.	Facturación	212
5.3.2.13.	Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno	214
5.3.2.14.	Análisis de los Resultados en Facturación	214
5.3.2.15.	Propuesta de Implementación de Control Interno	215
5.3.2.16.	Inventarios	216
5.3.2.17.	Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno	218
5.3.2.18.	Análisis de los Resultados en Inventarios.	219
5.3.2.19.	Propuesta de Implementación de Control Interno	220
5.3.2.20.	Sistemas	226
5.3.2.21.	Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno	229
5.3.2.22.	Análisis de los Resultados en el área de Sistemas	229
5.3.2.23.	Propuesta de Implementación de Control Interno	231
5.3.2.24.	Recursos Humanos	233
5.3.2.25.	Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno	235
5.3.2.26.	Análisis de los Resultados en Recursos Humanos	236
5.3.2.27.	Propuesta de Implementación de Control Interno	237
	CAPÍTULO VI	244
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	244
6.1	Conclusiones	244
6.1.1.	En Contabilidad	245
6.1.2.	En Cartera	246
6.1.3.	En Tesorería	246
6.1.4.	En Facturación	247
6.1.5.	En Inventarios	248
6.1.6.	En Sistemas	249
6.1.7.	En Recursos Humanos	250

6.2.	Recomendaciones	251
6.2.1.	En Contabilidad	251
6.2.2.	En Cartera	252
6.2.3.	En Tesorería	252
6.2.4.	En Facturación	253
6.2.5.	En Inventarios	254
6.2.6.	En Sistemas	255
6.2.7.	En Recursos Humanos	256
	 BIBLIOGRAFIA	 258

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.1: Industria Automotriz 2002 – 2007	13
Tabla No. 1.2: Importación de Vehículos	14
Tabla No. 1.3: Procedencia de los vehículos importados por tipo - 2007	19
Tabla No. 1.4: Exportación de vehículos en el Ecuador	26
Tabla No. 1.5: Exportaciones por ensambladora y por tipo de vehículo	30
Tabla No. 1.6: Comparativos de la industria automotriz	32
Tabla No. 1.7: Ventas vehículos año 2008 por tipo	37
Tabla No. 1.8: Aporte inicial de Accionistas	40
Tabla No. 1.9: Participación de Accionistas	41
Tabla No. 1.10: Porcentajes de Contribución al Estado Ecuatoriano, por medio del SRI	46
Tabla No. 2.1: Impuestos por importaciones	82
Tabla No. 2.2: Inflación anual del 2000 al 2008	84
Tabla No. 2.3: PIB anual del 2002 al 2008	86
Tabla No. 2.4: Producción Nacional 2007 -2008	88
Tabla No. 2.5: Producción Nacional – Importaciones	88
Tabla No. 2.8 Competencia de Recordmotor S. A.	102
Tabla No. 2.9: Precios Vehículos Honda	104
Tabla No. 2.10: Lista de Precios	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1: Industria Automotriz - 2007	12
Gráfico No. 1.2: Industria Automotriz	14
Gráfico No. 1.3: Importación de Vehículos	15
Gráfico No. 1.4: Procedencia de los vehículos importados	17
Gráfico No. 1.5: Procedencia de los vehículos importados US\$ CIF. Año 2007	18
Gráfico No. 1.6: Procedencia de los vehículos importados US\$ CIF Año 2008	18
Gráfico No. 1.7: Comercio Exterior	20
Gráfico No. 1.8: Variación de la producción anual de vehículos	23
Gráfico No. 1.9: Exportación de vehículos en el Ecuador	27
Gráfico No. 1.10: Exportación anual en miles de dólares	28
Gráfico No. 1.11: Variación de las ventas anuales por vehículos	31
Gráfico No. 1.12: Comparativo de ventas, producción local e importaciones	31
Gráfico No. 1.13: Ventas por marca - 2007	33
Gráfico No. 1.14: Ventas Industria 1994-2008	34
Gráfico No. 1.15: Ventas VW vs Industria 2002-2008	36
Gráfico No. 1.16: Ventas vehículos año 2008 por tipo	37
Gráfico No. 2.1: Diagrama del Sistema Contable “SIR”	75
Gráfico No. 2.2: Estructura del sistema contable integrado	75
Gráfico No. 2.3: Crecimiento económico 2007 vs. 2008	88
Gráfico No. 2.4: Tasas de Interés anual del 2006 al 2008	90
Gráfico No. 2.5: Desempleo y Subempleo anual del 2006 al 2008	93
Gráfico No. 4.1: Componentes del Control Interno	119
Gráfico No 4.2: Estructura del Nuevo Diseño Control Interno Área Administrativa y Contable	126
Gráfico No. 4.3: Diseño Control Interno de Cuentas por Pagar	127
Gráfico No. 4.4: Diseño Control Interno de Cuentas por Cobrar	128

PRESENTACIÓN

La presente Tesis de Grado, se realiza en la empresa Recordmotor S.A., con base a las necesidades observadas dentro de su organización, como son la aplicación de los métodos administrativos de control financiero, procedimientos y controles internos, que puedan garantizar la actividad social, económica de la empresa.

Constituye una oportunidad para esta investigación, los vacíos técnicos observados en el ambiente organizacional de Recordmotor S.A., tales como, delimitación de responsabilidades en los procesos administrativos y de gestión con relación a cada uno de los estamentos, que integran el plano organizacional.

Enfatizar la importancia que representa para la Empresa Recordmotor S.A. el poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos, de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna; además se debe promover la cultura de la responsabilidad en la gestión administrativa, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios, de rendir cuenta a la alta gerencia y a sus accionistas, sobre lo que están haciendo, con los recursos de la empresa, que se confiaron a disposición para la administración y custodia.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizará con la autorización de la empresa Recordmotor S.A. quien ha manifestado la autorización, mediante una carta de representación, en la cual expresa el interés sobre el producto de ésta propuesta, la misma que pasará a ser parte de una modernización de los sistemas administrativos de Control Interno.

La inexistencia de principios de control interno, segregación de funciones relacionando con los niveles de autoridad; y en general, la descripción de funciones serán creadas de conformidad a los términos que se incluirán en esta investigación, por lo que estamos seguros, que la misma tendrá relevancia para la aplicación en todos los procesos funcionales.

Además, aprovechando la oportunidad de trabajar en esta empresa y creada la necesidad de obtener el título profesional, realizaré esta Tesis considerando que es un tema de actualidad, de gran utilidad para mejorar la dirección, administración y disminuir el riesgo en la empresa.

Esta tesis está compuesta de seis capítulos, cada uno de los cuales en su orden se relaciona de lo siguiente:

El capítulo I, trata de los aspectos generales de la empresa, como son los antecedentes, bases legales en los cuales apoya su constitución. Trata también, de los objetivos principales y secundarios, que los accionistas, administradores y empleados quieren lograr en la organización, reseña histórica, organigramas estructural, funcional y personal de la empresa.

En el capítulo II, se presenta una panorámica general, de cómo está operando, cada uno de los departamentos que integran la empresa Recordmotor S. A.

En el capítulo III, trata del direccionamiento estratégico, como es la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores de la empresa.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta para el desarrollo del control interno en sus diferentes áreas de operación como son las contables, financieras, comerciales y de producción para la empresa Recordmotor S.A.

En el capítulo V, se realiza el proceso del caso práctico de la propuesta del desarrollo e implantación del sistema de control interno.

En el capítulo VI, se especifica todo lo referente a las conclusiones y recomendaciones que se han encontrado en esta investigación, con el fin de que las mismas sean implementadas.

RESUMEN

Tema; “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A. DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTRICES”

Esta tesis está compuesta de seis capítulos, cada uno de los cuales en su orden se relaciona de lo siguiente;

El capítulo I, trata de los aspectos generales de la empresa, como son los antecedentes, las bases legales en los cuales apoya su constitución; trata también los objetivos principales y secundarios, que los accionistas, administradores y empleados quieren lograr en la organización, reseña histórica, organigramas estructural, funcional y personal de la empresa.

En el capítulo II, se presenta una panorámica general, de cómo está operando, cada uno de los departamentos que integran la empresa Recordmotor S. A.

Las deficiencias actuales de la empresa, pueden ser superadas con la implementación de controles y procedimientos que se encuentren correctamente definidos y documentados.

La empresa Recordmotor S.A. se ve en la necesidad de normalizar un sistema de control interno, además de revisar los controles y procesos internos que se ha venido manejando por “costumbres” y mejorar el proceso operativo y funcional en los distintos departamentos, además en los informes de auditoría externa sugieren reestructurar y crear controles en las áreas críticas, en vista del aumento y volumen de trabajo como: aumento del manejo del dinero; la compra y venta de

vehículos y repuestos, los créditos directos de los vehículos; procesos de la recuperación de la cartera, seguimientos y atención en posventas de talleres.

En el capítulo III, trata del direccionamiento estratégico, como es la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores de la empresa.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta para el desarrollo del control interno en sus diferentes áreas de operación como son las contables, financieras, comerciales y de producción para la empresa Recordmotor S.A.

Carácter Metodológico; para la aplicación y desarrollo de ésta tesis, se considera importante el uso de herramientas que ayuden como ayuda de planteamientos específicos para una mejor visión en las diferentes áreas como son: administrativas, operativas y comerciales de la empresa.

Los métodos que se aplicaron en ésta Tesis son: métodos gráficos, diagramas, flujos gramas, matrices; los mismos que se utilizan para ilustrar gráficamente, mostrándose como una ayuda visual para comprender conceptos, términos que se utilizan, pasos o procesos a seguir para alcanzar soluciones a través de símbolos explicativos que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento.

En el capítulo V, se realiza el proceso del caso práctico de la propuesta del desarrollo e implantación del sistema de control interno. Para la aplicación de éste caso práctico, se pretende desarrollar un programa de control interno, que servirá como un manual de procesos, con el fin de optimizar recursos económicos, humanos etc., de acuerdo a su actividad económica en el campo automotriz, además minimizar todo tipo de riesgos que puede ocasionar, en la empresa Recordmotor S.A. al implementar éste sistema de Control Interno, se beneficiará de poder establecer un control absoluto de sus áreas y podrá cumplir con los objetivos esperados.

En el capítulo VI, se especifica todo lo referente a las conclusiones y recomendaciones que se han encontrado en esta investigación, con el fin de que éstas sean implementadas.

Se espera que la empresa Recordmotor S.A., opte por implementar éste sistema de control interno, como una actividad independiente que tenga lugar dentro de la empresa y que éste encaminada a la revisión de operaciones contables, operativas, de control y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un soporte a la dirección y administración con esta herramienta.

La falta de un oportuno y adecuado Control Interno ha dado como resultados negativos y retrasos en la administración.

Importancia. Ésta tesis es importante para mejorar el sistema operativo y funcional de la compañía, es necesario implementar controles más eficientes para obtener mejores resultados en cada una de las tareas que se asigna a los empleados en su unidad de gestión.

SUMMARY OF THE THESIS

TOPIC: “PROPOSAL OF A INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE ENTERPRISE RECORDMOTOR S.A. THAT IS DEDICATED TO THE IMPORT AND COMERCIALIZATION OF VEHICLES AND AUTOMOTIVE SPARE PARTS”

This thesis is compound of six chapters, each one, in its order, is related to the following aspects:

In the Chapter I, deals with the following general aspects of the enterprise which are the antecedents, the legal basis in which it backs its constitution, it also deals with the principal and secondary objectives that shareholders, administrators and employees want to reach in the organization, background, structural, functional and personal organ grams of the enterprise.

In Chapter II, a general view is presented of how is operating each one of the departments that form the enterprise Recordmotor S.A.

Present deficiencies of the enterprise can be surmounted with the implementation of controls and procedures which are correctly defined and documented.

The enterprise Recordmotor S.A. is under the necessity of standardize an internal control system, in addition of the revising of internal controls and procedures which have been using due to the “custom” and meliorate the operative and functional process in the different departments; also in the external auditoria reports it is suggested a restructure and create controls in the critical areas, in view of the augmentation and working volume such as augmentation of the handling of the money, the purchase and sale of vehicles and spare parts, the

direct credit of the vehicles, procedures for the recovery of the credits, and attention in workshop post-sale

In Chapter III, deals with the strategic addressing, that is to say the mission, objectives, policies, strategies, principles and values of the enterprise.

In Chapter IV, the proposal for the development of the internal control is presented in its different operation areas such as the accountant, financial, commercial and for production for the enterprise Recordmotor S.A..

Methodological character: For the application and development of this thesis it is considered important the usage of tools that can be used as a help of specifically implementations toward a better vision in the different areas such as administrative, operational, and commercial of the enterprise.

The methods that are applied in this thesis are: graphic methods, diagrams, flow-grams, matrixes; which are used to graphically illustrate thus showing as a visual help in order to understand concepts, terms that are used, steps and procedures to reach solutions through explicative symbols which express graphically the different operations that compounds a procedure.

In Chapter V, it is realized a practical case of the proposal of development and implementation of the internal control system.]For the application of the practical case, it is pretended to develop a program for internal control, which will serve as a Procedure Manual for the purpose of optimizing economical resources, human resources, etc. In accordance to its economical activity in the automotive field, furthermore to minimize all kind of risks that can cause the enterprise Recordmotor S.A. when implementing the internal control system will benefit of being able of establishing an absolute control of its areas and be able of complying with the fixed objectives.

In Chapter VI, it is specified everything regarding conclusions and recommendations that have been found in this investigation, for the purpose that these can be implemented.

It is hoped that enterprise Recordmotor S.A. enterprise can implement this internal control system, as an independent activity within the enterprise and that be directed to the revision of accounting operations, operative, of control and of other nature, so as to give a support to the direction and administration with this tool.

The lack of an adequate and on time internal control has given as a negative result and retards retraces in the administration.

Importance this thesis is important to meliorate the operative and functional system of the company. It is necessary to implement more efficient controls to obtain better results in each one of the tasks and duties which are assigned to the employees in the unity the management.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Generalidades

1.1.1. Antecedentes

1.1.1.1. Sector Automotor en la Economía Nacional

La importancia que tiene un sector dentro de la economía, o el peso de una actividad económica respecto de la totalidad de éstas, condiciona a variables adicionales determinadas por el efecto de interrelación, entre los sectores económicos; así mismo, la importancia es relativa en función del tiempo, por las variaciones entre distintas épocas, más aún en un país como el Ecuador donde las fluctuaciones económicas son abruptas y condicionadas a un entorno político, social e internacional convulsionado; sin embargo, existen varias formas para medir la importancia de un sector productivo en la economía.

Una de las principales formas que plantean los economistas, es mediante la estimación del valor agregado, generado por la rama de la actividad económica y su comparación con el Producto Interno Bruto. Este método presenta la característica, que tan solo mide los valores adicionales generados por la actividad, sin tener en cuenta que muchos sectores comercian con bienes de capital o de alto valor monetario, lo cual genera un mayor dinamismo a la economía por la más alta y rápida circulación de capitales. Más aún, existen sectores como la salud, la educación y muchos de los servicios en general, que si bien no tienen una gran generación de valor agregado cuantificado monetaria, si lo tienen desde otros puntos de vista, por cuanto permiten un mayor desarrollo económico en el largo plazo.

Una segunda forma, de dimensionar la importancia de un sector productivo, es mediante la estimación de generación de empleo directo e indirecto que puede tener el sector. No obstante, dada la enorme interrelación de los sectores productivos en una economía, esta forma puede sobredimensionar o subdimensionar el tamaño de un sector conforme se considere su influencia mayor o menor sobre sectores conexos.

Al medir cuan importante es un sector se debe considerar también su capacidad de generación de recursos para el Estado, es decir el monto de impuestos generados para el fisco, a fin de evaluar la importancia que tiene un sector para el financiamiento del gasto público. Dentro de este punto no se debe considerar tan solo la aportación directa que un sector genera, sino también su capacidad como agente de retención.

Una última forma de medir la importancia relativa de un sector es mediante su incidencia en otros sectores. Estimar este efecto en la totalidad de la economía es prácticamente imposible, sin embargo se debe tomar en cuenta este análisis por lo menos en los sectores más representativos a fin de analizar la influencia desde otras perspectivas.

A continuación se analiza la importancia del sector automotor en la economía ecuatoriana desde los puntos de vista antes mencionados. Cabe destacar que las mediciones efectuadas son solamente estimaciones en función de la información obtenida de las distintas fuentes y pueden variar respecto de datos más actualizados o depurados.¹

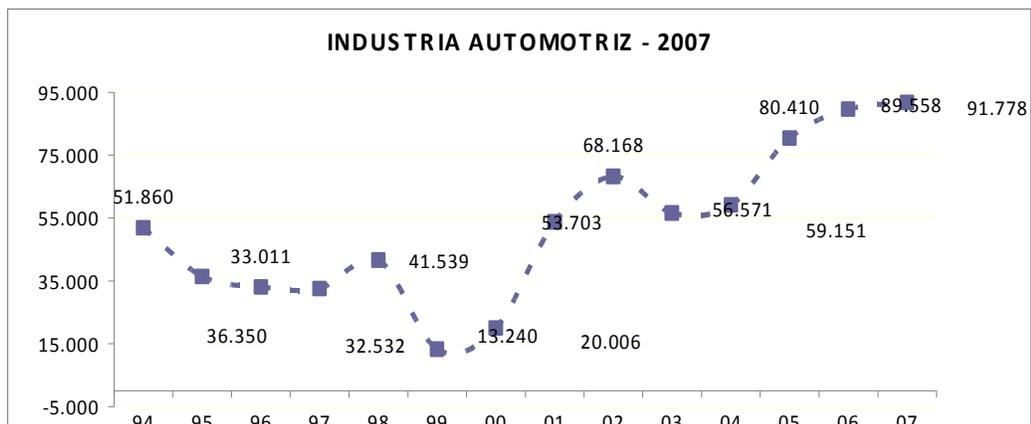
¹ Tomado de www.expreso.ec/autos

Industria Automotriz 2007

La Industria Automotriz que a principios del 2007 no apostaba a mantenerse las cifras del 2006 (88 mil unidades), tuvo un repunte significativo en el mes de diciembre con una cifra mensual record de 11,000u influenciada por el anuncio del incremento del Impuesto a los Consumos Especiales ICE, para el año 2008.

Al no contar con una información clara sobre la reforma tributaria, por ejemplo sobre el incremento del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) en ciertos productos, hizo que los ciudadanos exageren su nerviosismo. En el caso de los automóviles la gente se apresuró a comprar antes que llegue Enero del 2008.

Gráfico No. 1.1: Industria Automotriz - 2007



La industria había venido mostrando un crecimiento al ritmo del 6% desde el año 2004, motivado por las facilidades y acceso al crédito y por la amplia oferta de marcas, así como precios cómodos, descuentos y la entrega de valores agregados como matrículas, obsequios y otros.

Tabla No. 1.1: Industria Automotriz 2002 - 2007

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 2002- 2007		
	TOTAL	CRECIMIENTO
2002	68,168	
2003	56,571	-17,01%
2004	59,151	4,56%
2005	80,410	35,94%
2006	89,558	11,38%
2007	91,778	2,48%

Industria Automotriz 2008

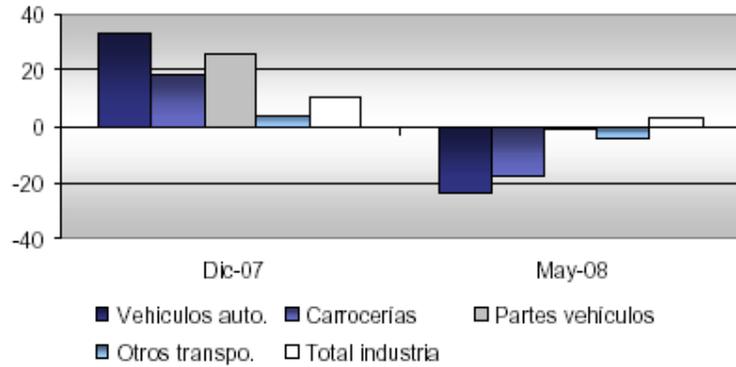
En mayo de 2008, la producción del sector automotor registró un crecimiento menor al total de la industria. En efecto, durante este periodo, la producción de todos sus subsectores presentó un comportamiento negativo. Así, el sector de vehículos automotores decreció 23.5%, el de carrocerías 17.8%, las partes de vehículos decrecieron 1.2% y otros transportes 5% con respecto al mismo periodo del año anterior. Por su parte, durante este periodo, el total de la industria creció casi 3%. Dichos resultados reflejan en gran parte la decisión tomada por el Gobierno venezolano de reducir a 18.000 el cupo de vehículos que puede exportar Colombia a ese país cada año. Sin duda, lo anterior implica una fuerte caída en las ventas del sector, teniendo en cuenta que sólo en el 2007 estas alcanzaron 56.000 unidades.²

² Fuente: Diario El País, 2 de octubre de 2008.

Gráfico No. 1.2: Industria Automotriz

Automotor ¹

Crecimiento real de la producción (Var. % año corrido)



Fuente: Dane

1.1.1.2. Importación de Vehículos en el Ecuador

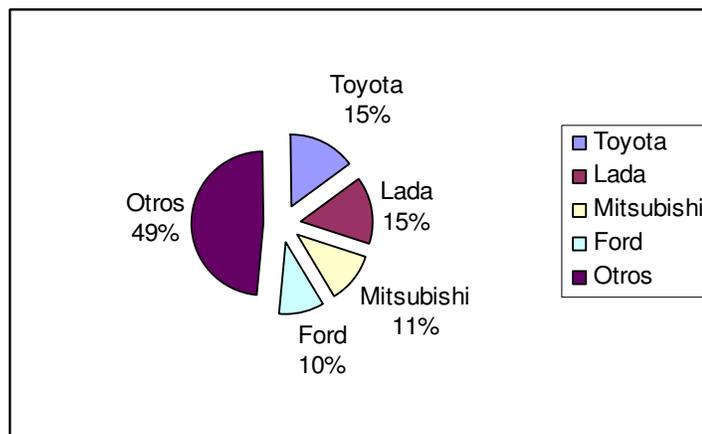
La importación de vehículos en el Ecuador se apertura en 1992, año en el cual se importan 22.825 vehículos de distinta procedencia fundamentalmente de las marcas Toyota (15,32%), Lada (14,83%), Mitsubishi (11,25%) y Ford (9,92%). Para el año 1993, la cifra se incrementa en un 5,66% por efecto de un crecimiento de la demanda de vehículos importados, situación que afectó a la producción de vehículos para consumo local.

Tabla No. 1.2: Importación de Vehículos

En 1992 Ecuador apertura la Importación de Vehículos de las Marcas

Marcas	Porcentaje
Toyota	15,32%
Lada	14,83%
Mitsubishi	11,25%
Ford	9,92%
Otros	48.68
Total	100%

Gráfico No. 1.3: Importación de Vehículos



El primer repunte importante de las importaciones de vehículos se dio en el año 1994 (66,04%) debido principalmente a que el programa de estabilización económica del gobierno de Sixto Durán Ballén eligió como control inflacionario un mejor manejo cambiario que incluyó que las divisas de las exportaciones pasen a negociarse en el mercado libre, con un incremento entonces de los recursos para efectuar importaciones. De hecho en ese año la inflación se redujo al 25,4% y se logra una fuerte posición externa pues la reserva monetaria supera los 1.700 millones de dólares.

La estabilización alcanzada experimenta su primer revés en el año de 1995 cuando se da el conflicto bélico con el Perú. Por efectos del mismo, el gobierno debió asumir un gasto imprevisto muy fuerte que fue soportado con la creación de un nuevo impuesto (Impuesto a la Circulación Vehicular), que tuvo gran incidencia en el mercado automotor, generando una reducción del tamaño del mercado y con ello una disminución de las importaciones del 31,96% respecto de 1994.³

Las incidencias de la inestabilidad política, económica y social que vinieron en los siguientes años con la caída de Abdalá Bucaram y con la elección interina de

³ Tomado :www.expreso.ec/autos

Fabián Alarcón, tuvieron secuela sobre el mercado en los siguientes años. De ahí que las importaciones hayan sufrido disminuciones importantes en 1996 y 1997 llegándose a importar en esos años 12.031 y 9.825 vehículos respectivamente. La situación fue tan impactante, para el sector importador de vehículos que por primera vez desde la reapertura de las importaciones el número de vehículos producidos para consumo local supera en número a los importados. Esta situación solo se volvería a repetir en los años 1999 y 2000 cuando la crisis llega a sus niveles más graves.

La reactivación del año 1998 fue temporal por efecto del optimismo generado por la elección de Jamil Mahuad que permitió una recuperación general del mercado. Sin embargo es muy posible que el repunte más se haya debido a incremento en ventas por demanda represada de los años anteriores.

La secuela de la crisis de estos tres últimos años se ve incrementada por la caída del sistema financiero en el año de 1999, presentando en ese año los niveles más bajos de ventas de vehículos de la última década, con una contracción general de la demanda que tuvo un importante impacto sobre las importaciones de vehículos, que disminuyeron respecto de 1998 un 85,12%.

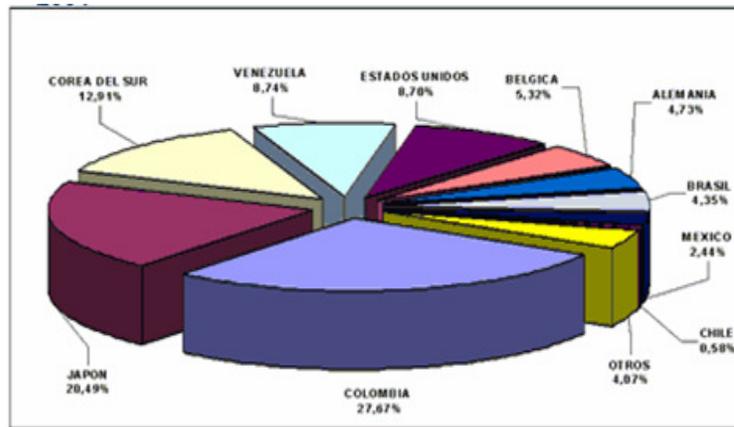
El año 2000 trae consigo la dolarización que permite tener algo de estabilidad pero sobre todo brinda la facilidad de contar con una moneda fuerte para las importaciones, lo que da como resultado un incremento de las importaciones respecto de 1999 de 82,5%.

Durante los dos siguientes años el incremento inusitado que tienen las importaciones (425,75% en 2005) se debe principalmente a un crecimiento de la demanda de vehículos nuevos debido a dos factores: el primero, ventas por demanda represada de los años anteriores y, el segundo, desconfianza en el sistema financiero que llevó a los consumidores a invertir el dinero en bienes de capital, principalmente vehículos.

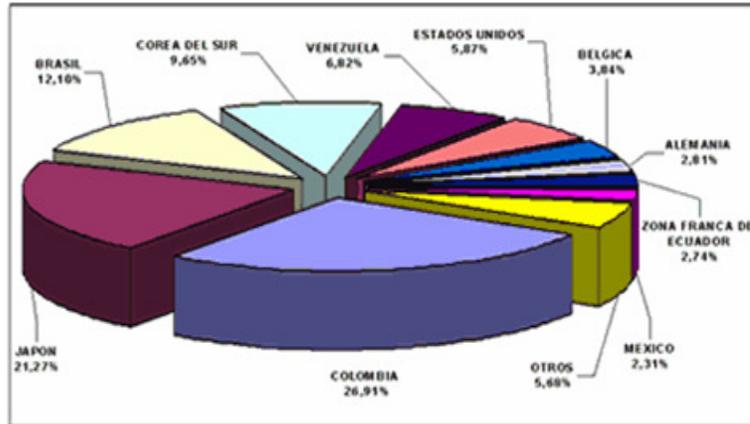
El año 2007, si bien presenta una contracción respecto del año 2006, presenta niveles más acordes a la realidad del mercado ecuatoriano respecto de las importaciones de vehículos. Tal hecho se confirma si se compara la cifra de este año con las de los años más estables para las importaciones (1992, 1993, 1995 y 1998), en los cuales se dio un crecimiento promedio de alrededor del 8% anual entre uno y otro.

La procedencia de los vehículos, es decir el lugar desde donde fueron importados al Ecuador, ha diferido en los tres últimos años en función de los acuerdos bilaterales de comercio que el país ha ido negociando. Conforme lo mencionado, se ve un importante crecimiento de las importaciones en dólares, provenientes de Brasil y Chile, mismas que en conjunto alcanzan en el 2008 el 14,24%, de donde se importan varias marcas, principalmente Volkswagen.

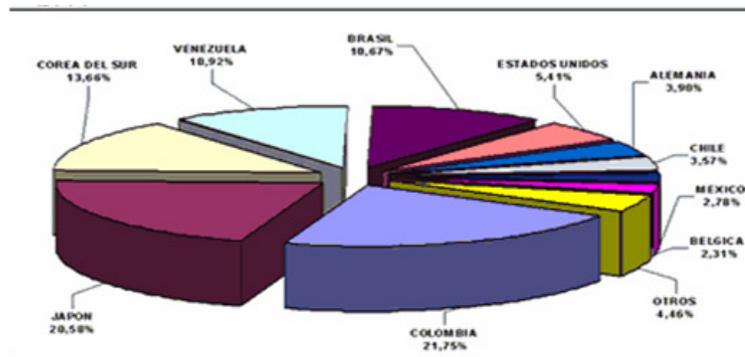
**Gráfico No. 1.4: Procedencia de los vehículos importados
US\$ CIF. Año 2006**



**Gráfico No. 1.5: Procedencia de los vehículos importados
US\$ CIF. Año 2007**



**Gráfico No. 1.6: Procedencia de los vehículos importados
US\$ CIF. Año 2008**



**Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: AEADE**

De igual manera, las importaciones de vehículos provenientes de Colombia han disminuido en los últimos tres años por efecto del crecimiento de las importaciones de Brasil y Chile.

Las importaciones provenientes de Japón y de Korea mantienen una participación relativamente estable, sin embargo las segundas van perdiendo algo de terreno

respecto de las Brasileñas, especialmente en vehículos pesados (camiones y buses).

Los vehículos provenientes de Bélgica, son originarios tanto de Alemania como de Francia. Así mismo los que provienen de la Zona Franca de Ecuador en el año 2007, son vehículos provenientes de varias naciones, que ingresaron primero a un régimen de Zona Franca.

Al analizar comparativamente para el año 2007 la procedencia de las importaciones de vehículos en dólares respecto de las importaciones de vehículos en unidades, se observa que tienen en general un comportamiento similar. Se dan ciertas excepciones para países de donde provienen vehículos de un segmento superior que tienen un precio más caro, como es el caso de Alemania de donde se importan vehículos de lujo y Venezuela de donde se importan SUV y camionetas grandes. Lo mismo sucede para países de donde se importan vehículos pesados, especialmente camiones, como es el caso de Japón y Estados Unidos.

Tabla No. 1.3: Procedencia de los vehículos importados por tipo - 2007

PAIS	VEHÍCULOS LIVIANOS		VEHÍCULOS PESADOS		TOTAL VEHÍCULOS	
	UNIDADES	US\$	UNIDADES	US\$	UNIDADES	US\$
COLOMBIA	6.505	\$ 73.242,85	1.504,00	\$ 15.237,03	8.009	\$ 88.479,88
JAPON	2.958	\$ 43.167,58	2.316,00	\$ 40.540,12	5.274	\$ 83.707,70
KOREA	5.853	\$ 43.235,77	734,00	\$ 12.326,11	6.587	\$ 55.561,88
VENEZUELA	1.766	\$ 42.429,54	84,00	\$ 2.001,59	1.850	\$ 44.431,13
BRASIL	3.702	\$ 31.233,01	49,00	\$ 12.161,93	3.751	\$ 43.394,94
EEUU	412	\$ 11.962,07	204,00	\$ 10.030,82	616	\$ 21.992,89
ALEMANIA	697	\$ 9.328,89	100,00	\$ 6.529,05	797	\$ 15.857,94
CHILE	1.108	\$ 12.012,39	477,00	\$ 2.513,47	1.585	\$ 14.525,86
MEXICO	799	\$ 9.199,19	23,00	\$ 2.105,85	822	\$ 11.305,04
BELGICA	493	\$ 7.473,67	32,00	\$ 1.927,35	525	\$ 9.401,02
CHINA	65	\$ 1.556,28	70,00	\$ 1.486,46	135	\$ 3.042,74
ARGENTINA	239	\$ 825,92	2,00	\$ 2.046,91	241	\$ 2.872,83
OTROS	713	\$ 8.502,07	51,00	\$ 3.729,95	764	\$ 12.232,02
TOTAL	25.310	\$ 294.169,23	5.646,00	\$ 112.636,64	30.956	\$ 406.805,87

Fuente: Banco Central del Ecuador; Empresa de Manifiestos
Elaboración: AEADE

Como se puede observar, Colombia es el país de donde más se importan vehículos al Ecuador, especialmente vehículos livianos, que corresponden a Chevrolet, Toyota, Renault, Mazda, Ford y Mitsubishi.

Japón es para el Ecuador el principal proveedor de camiones, de marcas Hino, Mitsubishi principalmente. De Korea por el contrario proceden principalmente vehículos livianos de las marcas Hyundai y Kia.

Gráfico No. 1.7: Comercio Exterior

Comercio exterior (junio 2008)

Exportaciones: USD 403.6 mill. (julio 08)

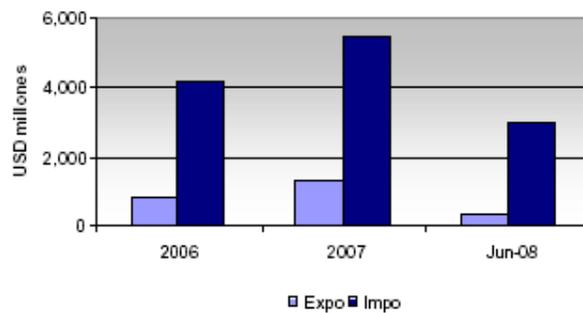
Part. en expo no trad.: 4%

Importaciones: USD 2.997 mill. (junio 08)

Part. en import. Tot.: 16%

Principales destinos exp.: Venezuela 46%, Ecuador 22%, Estados Unidos 22%

Exportaciones e importaciones (CIU2)



Fuente: Dane, DIAN

El sector automotor continúa siendo altamente importador. Durante el primer semestre de 2008, las importaciones del sector crecieron 12% con respecto al año anterior. Lo anterior se debió principalmente a las mayores compras provenientes de Estados Unidos, las cuales aumentaron 64%. En cuanto a las ventas externas del sector, éstas registraron una importante reducción. Entre enero y junio de 2008, las exportaciones totales del sector se redujeron 38% con respecto al año 2007. Este comportamiento se atribuyó principalmente a la caída de las ventas dirigidas hacia Venezuela (-61%) y Estados Unidos (-10%) producto de la desaceleración de la demanda interna por la recesión. Del total de las ventas externas, cerca del 70% fue dirigido hacia los países vecinos; durante el año 2008,

los productos más vendidos en el exterior fueron los demás vehículos con motor de émbolo, las demás partes de aviones o helicópteros y camperos.

En el sector automotor, y sus problemas con los aranceles coincidieron con la baja demanda a causa de la crisis mundial en la economía nacional, en comparación con 2008, el gremio prevé una reducción del 18% en las ventas; esto es una comercialización por alrededor de 92.000 unidades al cerrar el año 2009. Las marcas más vendidas fueron Chevrolet, Hyundai, Mazda, Toyota, Hino, Nissan, Kia y Renault.

En cuanto a la cobertura de la demanda, la producción nacional es limitada, mientras la participación de los vehículos importados ha disminuido por los impuestos y aranceles que llegan hasta el 94%, entre el de Consumos Especiales (ICE), Impuesto al Valor Agregado (IVA), arancel del 35% por la política arancelaria de enero, además de las salvaguardias.

En porcentajes, mientras en el año pasado la participación de vehículos importados fue del 58%, en 2009 bajó al 50%; en cambio, los ensamblados se incrementó del 42% al 50% entre 2008 y el año en curso.

De acuerdo al director del Servicio de Rentas Internas (SRI), Carlos Marx Carrasco, la vigencia de la política arancelaria fijada ha dejado una reducción de 2.000 millones de dólares en las importaciones. La recaudación del IVA externo (por comercio exterior), por ejemplo, cayó en cerca del 25%, entre enero y octubre de este año.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, según informa en su web, reportó una reducción de las importaciones del 18% entre enero a septiembre de este año con relación al mismo período de 2008. En cifras, esto significó una disminución de 2.244 millones de dólares, al variar de 12.489 millones en el año anterior a 10.245 millones en 2009.

En tanto, el Gerente General de la CAE, Mario Pinto, prevé cerrar este año con una recaudación arancelaria de 652 millones de dólares, mientras maneja una proyección de 750 millones para 2010, según fuentes del Telégrafo.

1.1.1.3. Producción Nacional de Vehículos en el Ecuador

En el Ecuador se han ensamblando vehículos por más de tres décadas. Se empezó en el año 1973 con el Andino, que lo ensambló Aymesa hasta el año 1980. La producción total de vehículos no superó las dos mil unidades durante toda la década de los años setenta con incrementos mínimos anuales debido al ensamblaje de buses Botar por parte de Omnibus BB a partir de 1975 y del automóvil Cónдор desde 1978 por la misma Aymesa.

La producción presenta un incremento significativo a partir del año 1978 y toma impulso por el reinicio de la etapa democrática hasta el año 1982 con incrementos anuales de hasta 79,25% como en 1980. Cabe destacar que entre 1971 y 1981 el PIB creció a un promedio de entre 8,5% y 9,0% anual, con crecimientos vigorosos principalmente en industria, construcción e infraestructura básica.

En el año de 1983, durante el gobierno de Osvaldo Hurtado se presenta la primera disminución en el volumen de producción debido a dos factores: el primero, la crisis del endeudamiento externo del año 1982 y el segundo, los efectos devastadores sobre el aparato productivo nacional que dejaron las inundaciones de fines de 1982 e inicios de 1983. Posteriormente estos eventos, unidos a la política de ajuste de la Administración Reagan (las tasas de interés llegaron al 22% anual), generaron que las autoridades gubernamentales adoptaran los primeros programas de ajuste y estabilización macroeconómica.

La Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público de marzo de 1983 asienta las bases para que hasta 1985 se generen superávits fiscales de hasta 1,5% del PIB. Esta situación, unida al programa de estabilización monetaria que

aplicará en 1984 el gobierno de León Febres - Cordero, permitió que la economía en general se recupere y con ello los sectores productivos incluido el ensamblaje de vehículos.

La producción de vehículos se mantiene con incrementos menores hasta el año de 1988 donde se lanza el Plan del Vehículo Popular. Este programa que se enfocaba en la producción del Suzuki Forsa I y del Fiat Uno, permitió que la producción se incremente en un 54,21%, pasando de ensamblarse 7.864 vehículos en 1987 a 12.127 vehículos en 1988.

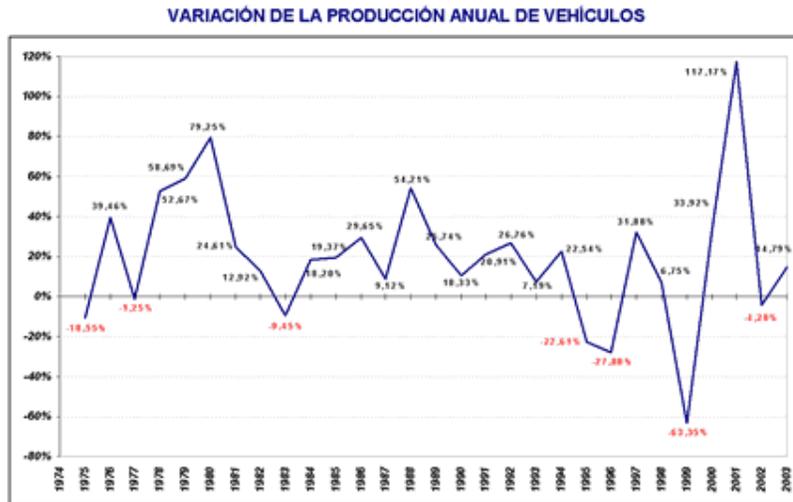
Si bien esto representaba un éxito para el sector automotor, en el país la economía presentaba serios problemas con niveles inflacionarios de 85,7% en 1988. Este hecho obligó a que en el gobierno de Rodrigo Borja se adopte el denominado Programa de Emergencia Económica y Social que permitió disminuir la inflación al 50% aproximadamente. Así mismo, la producción petrolera se recupera en 1988 y permite un crecimiento del PIB de 10,8% en ese año, sin embargo el crecimiento se desacelera para los siguientes años llegando a descender a 3,6% en el año de 1992. Estas incidencias económicas permiten que la demanda de vehículos no se contraiga y se genere un incremento promedio anual superior al 20% entre los años 1989 y 1992.

Desde el año 1992 la producción de vehículos empieza a sentir los efectos de la reapertura de las importaciones de vehículos. Así mismo desde ese año se empieza a exportar vehículos desde el Ecuador principalmente a Colombia y Venezuela, en un promedio de 24,15% de la producción. Estos hechos generan que en el año 1993 la producción crezca apenas un 7,19%, cuando el promedio anual venía siendo superior al 25%, teniendo en cuenta que el crecimiento se debió a exportaciones ya que la producción para consumo local durante ese año tuvo una disminución del 14,18%.

Si bien en el año de 1994 la producción se incrementa en un 22,54%, ensamblándose 6.229 vehículos más que en el año 1993, las exportaciones fueron

de 7.275 unidades. Es decir, los incrementos de la producción seguían siendo por efecto de las exportaciones.

Gráfico No. 1.8: Variación de la producción anual de vehículos



Fuente: CINAIE
Elaboración: AEADE

Durante el año 1994 las importaciones de vehículos se incrementan abruptamente (66,04%), generando un efecto contraproducente sobre la producción de vehículos. Este efecto unido a los que dejaron el conflicto bélico con el Perú a inicios de 1995 y el inicio de la crisis del gobierno de Abdalá Bucarán, generaron una disminución en la producción para el año 1996 de tan solo 18.924 unidades (por primera vez desde 1990 se producían menos de 20.000 vehículos anuales).

Durante el año 1997 el Congreso Nacional elige como Presidente interino a Fabián Alarcón y si bien los resultados económicos son desfavorables con una inflación del 30,7% anual, se empieza a generar un mayor nivel de confianza social fruto del cambio de gobierno. Esta situación permite que la producción de vehículos se recupere en un 31,88%, sin embargo no se alcanza todavía los niveles de producción de los primeros años de la década de los noventa.

Para el año de 1998 el precio del petróleo cae a niveles similares tan solo a los del año 1986 de menos de US\$ 10 por barril, el fenómeno del Niño deja graves afectaciones en la costa ecuatoriana lo que sumado a dos años de caos político y económico no permitían pensar en una recuperación económica. No obstante, la elección de Jamil Mahuad como Presidente de la República lleva a la ciudadanía a pensar en una posibilidad de estabilización en el largo plazo. Tal situación genera que las ventas de vehículos se incrementen en el año 1998 a niveles cercanos a los de inicios de los noventa, permitiendo un repunte en la misma magnitud la producción de vehículos. Parte de este incremento se debió a ventas originadas por demanda represada de los tres años anteriores.

Pese a las expectativas que existían respecto del gobierno entrante, la crisis sostenida de cuatro años, más el debacle del sistema financiero llevaron a que el Ecuador tenga durante el año 1999 la peor crisis de su historia. Eso llevó a tener una contracción general de la economía - el PIB decreció en 6,3% - que afectó a todos los sectores, incluido el sector automotor. Esta crisis lleva a las ensambladoras a niveles de producción inferiores a los que se consiguieron en el año 1988 con los vehículos populares, con una disminución de la producción del 63,35%, la mayor caída de la historia del sector automotor ecuatoriano.

Durante el año 2000 se da una nueva crisis político-social que deja como resultado la salida del poder de parte de Jamil Mahuad, pese a ello, el modelo de dolarización recién instaurado empieza a generar sus resultados: baja la tasa de interés, baja la tasa de desempleo, suben las exportaciones petroleras, disminuye el déficit de la balanza comercial, etc. Todo ello permite que la economía se reactive, incluida la producción de vehículos. Sin embargo los niveles de producción de vehículos todavía no alcanzan los niveles presentados a inicios de los años noventa.

Durante los años 2001 y 2002 el mercado automotor tiene un repunte inusitado debido fundamentalmente a las ventas generadas por la demanda represada de los años 1999 y 2000. Ello permite que durante el 2001 se alcance el pico máximo de

crecimiento de la producción (117,17%). A partir de ese año la producción presenta variaciones más originadas en el mercado externo que en el mercado local, con un crecimiento sostenido que hace pensar que las cifras de producción de los próximos años serán similares a las de los últimos tres años.

1.1.1.4. Exportación de Vehículos en el Ecuador

Las exportaciones de vehículos ecuatorianos inician en el año de 1992 con 856 unidades, todas ellas automóviles, dirigidas al mercado colombiano. La participación respecto de la producción de vehículos era de apenas el 3,32%, ya que en su mayoría eran vehículos dirigidos a aperturas de mercado.

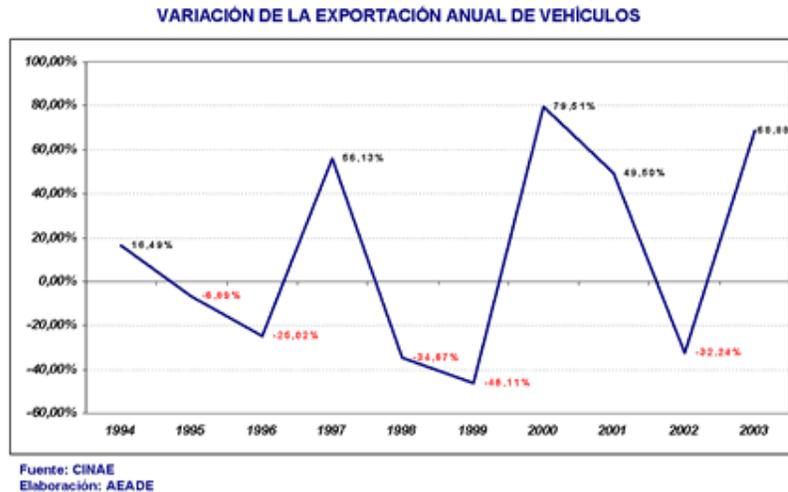
A partir del año 1993 las exportaciones de vehículos se incrementan significativamente, alcanzando las 6.245 unidades, pasando a ser el 22,59% de la producción nacional de vehículos.

Para el año 1994, presentan un incremento significativo de 16,49% lo que tiene incidencia directa sobre la producción para consumo local que se ve disminuida.

Tabla No. 1.4: Exportación de vehículos en el Ecuador

	PRODUC. TOTAL	EXPORT.	PARTIC.
1992	25.785	856	3,32%
1993	27.640	6.245	22,59%
1994	33.869	7.275	21,48%
1995	26.210	6.774	25,85%
1996	18.924	5.079	26,84%
1997	24.957	7.930	31,77%
1998	26.641	5.181	19,45%
1999	9.764	2.792	28,59%
2000	13.076	5.012	38,33%
2001	28.397	7.493	26,39%
2002	27.181	5.077	18,68%
2003	31.201	8.574	27,48%

Gráfico No. 1.9: Exportación de vehículos en el Ecuador



La crisis de 1995 y 1996, con su afectación sobre la producción total, deja una incidencia marcada en las exportaciones que llegan a caer en los dos años un total acumulado de 31,91%. En 1997 se tiene un incremento importante fruto de la recuperación de la industria nacional, sin embargo, ese incremento es tan solo de dos de las cuatro ensambladoras, puesto que Coenansa cerraba operaciones y Maresa se reenfochaba hacia el mercado interno.

El incremento de Aymesa y Omnibus BB se sustentaba en exportaciones de Chevrolet y de hecho esta fue prácticamente la única marca exportada por el Ecuador hasta el año 2000 (con exportaciones puntuales de Mazda y Toyota hechas por Maresa). A partir de ese año Aymesa deja de ensamblar Chevrolet y empieza a exportar Kia y Lada desde el año 2001, pero en niveles siempre inferiores a las 400 unidades, lo que permitió consolidar a OBB como la principal exportadora de vehículos del Ecuador, misma que alcanzó una participación del 96,62% en el año 2003 del total de las exportaciones de vehículos.

Si bien las exportaciones dependen del producto demandado en los países de destino, para los tipos de vehículos exportados se marca la misma tendencia que

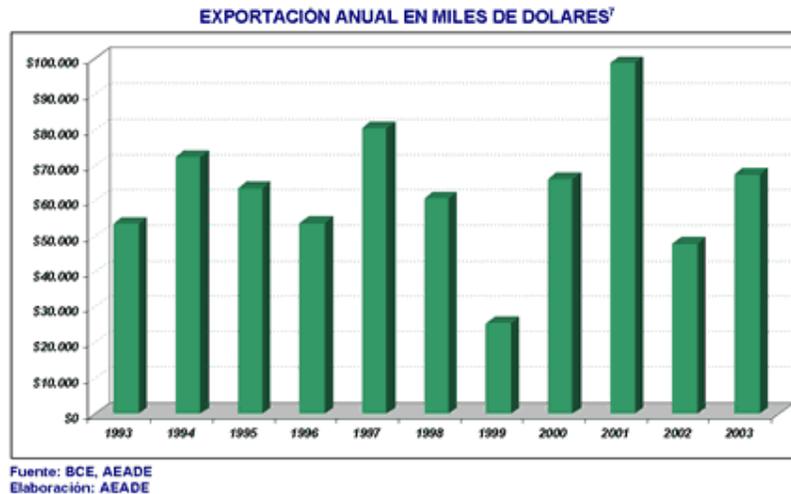
en el mercado local con un notable crecimiento en los últimos tres años de los automóviles. Cabe destacar que del total de las exportaciones de automóviles, al Chevrolet Corsa en sus distintas variaciones corresponde el 99,05%. Este vehículo además significa el 62,23% de las exportaciones hechas por OBB, y el 61,09% del total de exportaciones de vehículos del Ecuador.

La disminución de exportación de camionetas se debe más que a una disminución de la demanda de estos vehículos, a una consecuencia de la desaparición de Coenansa y del redireccionamiento al mercado interno de Maresa. En los últimos años este tipo de vehículos tiene un pequeño repunte por efecto de las exportaciones de OBB, que mantiene el 100% de las exportaciones de este tipo de vehículo.

Respecto de los SUV, las exportaciones iniciales correspondía fundamentalmente al Mitsubishi Montero ensamblado por Maresa al que se han ido incorporando los Chevrolet Vitara, Rodeo y Grand Vitara ensamblados por OBB y en los tres últimos años el Lada Niva y el Kia Sportage ensamblados por Aymesa. Al igual que en los dos casos anteriores, las principales exportaciones de este tipo de vehículos son efectuadas por OBB en un 90,69%.

Si bien las exportaciones en unidades del año 2003 son las más altas de la década, la situación en dólares es diferente, siendo el 2001 el mejor año con más de un 30% de diferencia respecto del 2003. Llama también la atención que el año 2000 presenta un saldo superior inclusive al de 1998. Ello se debió en gran parte a la subida del precio del petróleo en el mercado internacional y a los efectos internos del modelo de dolarización.

Gráfico No. 1.10: Exportación anual en miles de dólares



La caída que se presenta en las exportaciones del año 2002, tanto en unidades como en dólares, se debió básicamente a una disminución de las exportaciones de SUV por parte de OBB, que disminuyeron un 61,45% respecto del año 2001. Un efecto que también influyó en esa situación fue la disminución abrupta de las exportaciones al mercado venezolano, consecuencia de la política de restricción de divisas del gobierno venezolano. De hecho la caída del 2002 pudo haber sido mayor si no fuese por la recuperación de las exportaciones al mercado colombiano, que lo llevaron a convertirse en el principal destino de las exportaciones de vehículos ecuatorianos.

Existen también exportaciones ecuatorianas a Perú y Bolivia, sin embargo los volúmenes destinados a esos mercados han sido tan pequeños que no han generado incidencia alguna en el comportamiento de las exportaciones. De hecho ambos destinos en conjunto representan apenas el 0,31% de las exportaciones en unidades y el 0,37% de las exportaciones en dólares.

Tabla No. 1.5: Exportaciones por ensambladora y por tipo de vehículo

EXPORTACIONES POR ENSAMBLADORA Y POR TIPO DE VEHÍCULO													
ENSAMBLADORA	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	TOTAL
AYMESA	276	1.506	1.656	2.297	1.717	3.822	1.585	960	-	360	144	290	14.613
COENANSA	-	308	1.512	1.961	855	-	-	-	-	-	-	-	4.636
MARESA	328	2.387	1.940	880	420	12	-	24	-	-	-	-	5.991
OMNIBUS BB	252	2.044	2.167	1.636	2.087	4.096	3.596	1.808	5.012	7.133	4.933	8.284	43.048
	856	6.245	7.275	6.774	5.079	7.930	5.181	2.792	5.012	7.493	5.077	8.574	68.288
TIPO DE VEHÍCULO	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	TOTAL
AUTOMOVILES	855	4.998	5.384	4.484	2.264	4.354	1.968	1.008	-	-	2.064	5.288	32.667
CAMIONETAS	-	715	628	1.399	1.020	63	1	58	250	423	282	708	5.547
SUV	1	532	1.263	891	1.795	3.513	3.212	1.726	4.762	7.070	2.731	2.578	30.074
	856	6.245	7.275	6.774	5.079	7.930	5.181	2.792	5.012	7.493	5.077	8.574	68.288

Fuente: CINA E

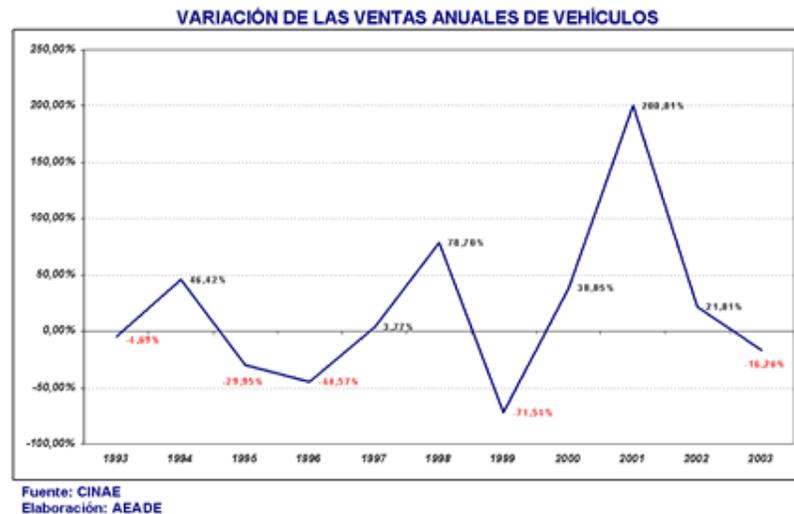
Elaboración: AEADE

1.1.1.5. Ventas Vehículos en el Ecuador

Las ventas de vehículos en el Ecuador han estado atadas directamente a la variabilidad de la economía y con ello, han tenido directa incidencia sobre las dos fuentes de abastecimiento del mercado de vehículos: producción local e importaciones. De esa manera, se puede ver que cuando los factores económicos han generado una contracción en las ventas, tanto la importación de vehículos como la producción, han sufrido contracciones en niveles distintos con relación a la capacidad de reacción de estos sub-sectores del mercado automotriz.

Cabe destacar que el comportamiento de las ventas y su variación anual tienen un comportamiento prácticamente exacto con el de las importaciones por la dependencia de los mismos. Como se puede ver, el sector importador es más sensible a las fluctuaciones económicas, presentando mayores niveles de contracción ante la crisis y a su vez incrementos más rápidos cuando se dan las recuperaciones de la economía. Tal situación se constata en que tan solo en los años 1996, 1997, 1999 y 2000, donde la crisis fue más marcada, las importaciones bajaron a niveles menores a los de la producción nacional, mientras sucedió lo contrario en los años 1994, 2001, 2002 y 2003, en los que la economía tuvo recuperaciones importantes.

Gráfico No. 1.11: Variación de las ventas anuales por vehículos



Las cifras históricas de ventas revelan también que la media lineal de ventas anuales de vehículos del mercado ecuatoriano está alrededor de las 46.000 unidades, cifra considerada como el tamaño promedio del mercado, sin embargo cabe destacar que tal cifra está generada incluyendo las cifras de los años de crisis que sub-dimensionan el mercado, por lo que se considera que ante una economía con tendencia a la estabilización como fue la del año 2003, la cifra promedio de ventas estaría en las 50.000 unidades anuales aproximadamente.

Gráfico No. 1.12: Comparativo de ventas, producción local e importaciones

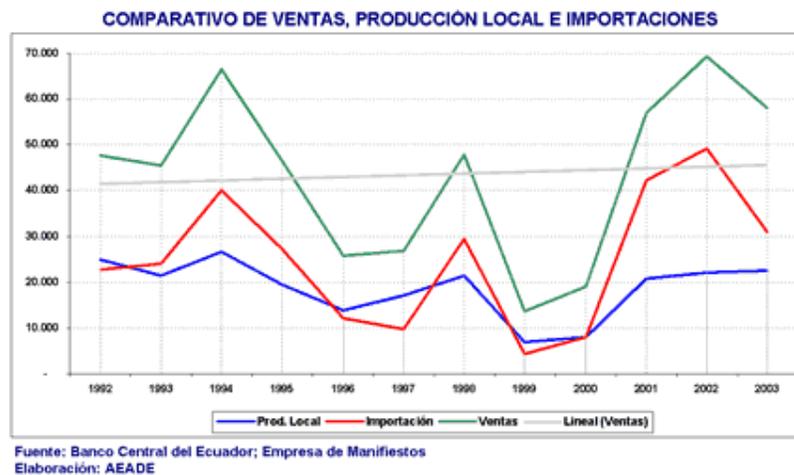


Tabla No. 1.6: Comparativos de la industria automotriz

COMPARATIVOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ					
AÑO	Producción	Exportación	Prod. Local	Importación	Ventas
1992	25.785	856	24.929	22.825	47.754
1993	27.640	6.245	21.395	24.118	45.513
1994	33.869	7.275	26.594	40.046	66.640
1995	26.210	6.774	19.436	27.246	46.682
1996	18.924	5.079	13.845	12.031	25.876
1997	24.957	7.930	17.027	9.825	26.852
1998	26.641	5.181	21.460	29.533	47.985
1999	9.764	2.792	6.972	4.394	13.672
2000	13.076	5.012	8.064	8.019	18.983
2001	28.397	7.493	20.904	42.160	56.950
2002	27.181	5.077	22.104	49.093	69.372
2003	31.201	8.574	22.627	30.956	58.095

Fuente: CINAIE; Empresa de Manifiestos; AEADE - Reunión de Marcas
Elaboración: AEADE

Se debe indicar además que para determinar las cifras del cuadro anterior, se estimaron las ventas desde el año 1992 hasta el año 1997 como un agregado de la producción para consumo local más las importaciones. A partir de ese año las cifras que se tienen corresponden a un reporte de las marcas.

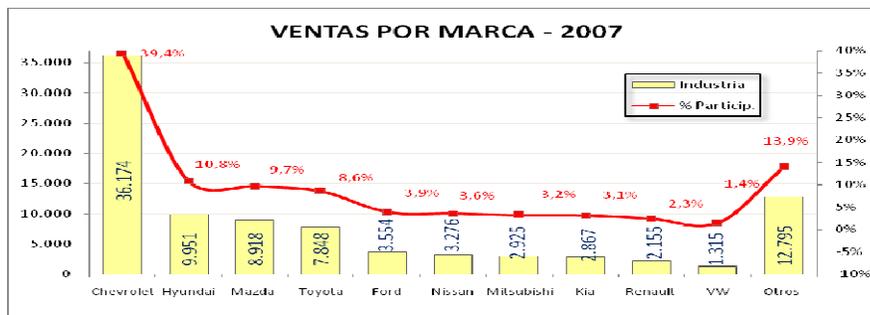
Al analizar las ventas mensuales de vehículos de los últimos cinco años se puede observar con más claridad los efectos de las incidencias político-económicas de ese período. A finales de 1998 se empieza a sentir la crisis del sistema financiero que genera la primera caída de las ventas en el mes de octubre de ese año. El año de 1999 presenta la caída más abrupta en el primer trimestre, llegando a venderse por primera vez menos de 1.000 unidades mensuales en marzo y abril de ese año. A partir de esa fecha la tendencia se mantuvo en ese nivel por casi un año, cuando los efectos económicos de la dolarización generan un repunte en las ventas que no paró hasta diciembre del 2001, con eventuales caídas, mes record de ventas del país, donde se vendieron 6.782 vehículos.⁴

⁴ Tomado de AEADI

Ventas por Marca Año 2007

El líder indiscutible desde hace décadas sigue siendo Chevrolet, seguido por un segundo pelotón que se encuentra en una pelea unidad por unidad liderado en este año por Hyundai y Mazda y Toyota que comparten otro 30% de mercado. Existe un tercer grupo con menos del 5% de participación, en el cual se destaca el crecimiento de Nissan y Renault y la continua caída de VW, que en otros tiempos fue el protagonista de la Industria, que se ha visto afectada por los altos precios de sus productos de origen principalmente de Brasil debido a la revalorización del real. En el grupo de otros destacan Hino y Daihatsu que se concentran en el mercado de camiones y el crecimiento y aparición de un sinnúmero de marcas chinas entre las cuales sobresale la compañía Cinascar de origen colombiano, con una fuerte distribución y agrupando varias marcas.

Gráfico No. 1.13: Ventas por marca - 2007

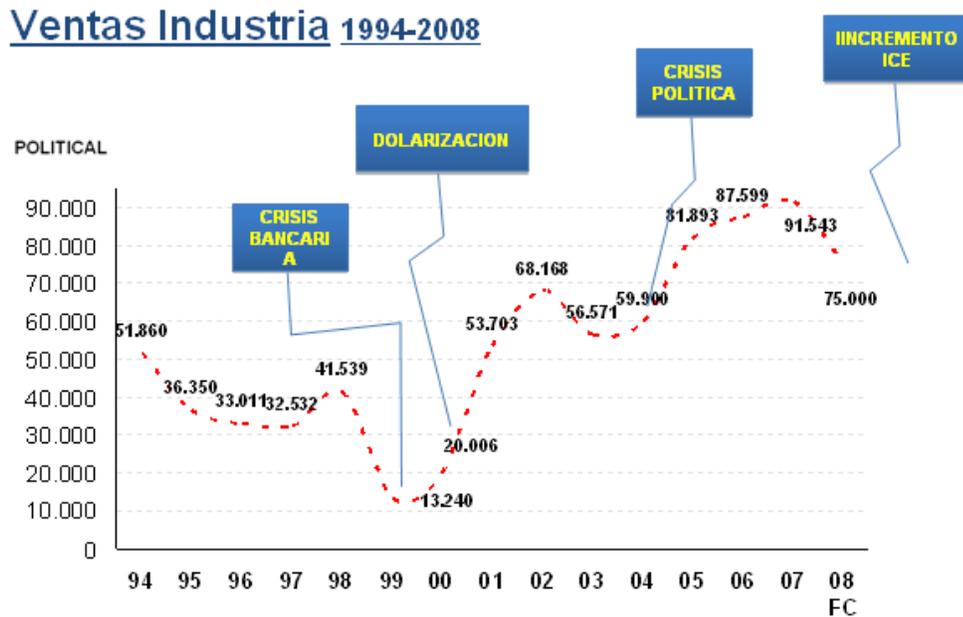


Durante el 2007 la participación de mercado de Chevrolet perdió un 6%, siendo esta marca afectada en todos los segmentos (Pasajeros, Pick up, SUV y Camiones). El impacto más fuerte fue el segmento de Pick Ups con el producto D-Max que presentó problemas de calidad, lo cual fue aprovechado por Mazda y Toyota. También se afectó el segmento de SUV por incremento de precios fuertes de Trailblazer y problemas de abastecimiento de planta de Grand Vitara, especialmente la versión 4x2 altamente demandado y desplazado por modelos como Hyundai Tucson, Ford Ecosport y Kia Sportage. En el segmento de

pasajeros se lanzó el nuevo Aveo reemplazando a Corsa y cae Optra con una estrategia de marketing sacrificando precio por especificaciones y dejando a Mazda 3 como uno de los fuertes ganadores en el 2007. Mitsubishi renovó su línea de Pick up (L-200) y SUV (Montero). Toyota no entró en la estrategia de descuentos y baja de precios, destacó su garantía y basó sus estrategias en la calidad.⁵

Ventas Industriales Año 2008

Gráfico No. 1.14: Ventas Industria 1994-2008



Fuente: Informe Gerencia RCM 2007

La venta de autos bajó en el bimestre 2008, pese al aumento de los porcentajes al Impuesto de Consumos Especiales, el Servicio de Rentas Internas tuvo una mayor recaudación en el segmento de vehículos.

La venta de vehículos bajó en el primer bimestre del año. El incremento del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) ha influido en esa disminución.

⁵ Fuente: Informe Gerencia Recordmotor 2007

Entre enero y febrero, al menos un 10% de unidades nuevas dejó de venderse. Las estadísticas de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADI) señalan que mensualmente en el 2007 se comercializaban, en promedio, 7.770 unidades. En cambio en este año llegaron a 7000.

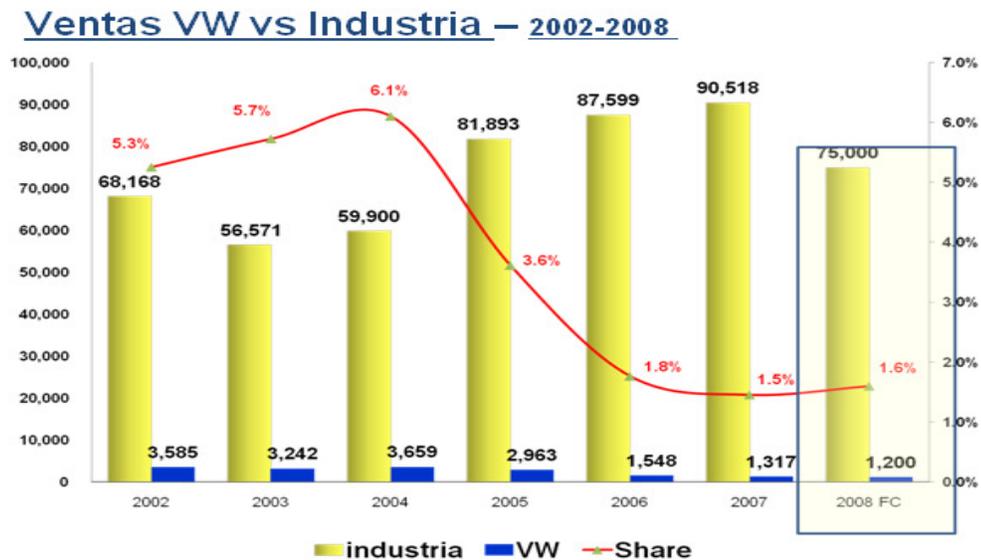
Varios representantes de concesionarios e importadoras consultados coincidieron en que en los dos primeros meses del 2008 hubo el mismo número de compradores que el año pasado. Pero adquirieron vehículos más baratos.

De acuerdo con Clemente Ponce, presidente de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, los cambios se dan por que “hay una migración de la demanda de vehículos de valor medio y alto hacia los populares de menor costo”. por tal razón ha surgido una inusual demanda de carros usados. Se apunta a la posventa de repuestos y servicios y disminuir los carros nuevos Premium.

Según los representantes del sector, el ICE afectó. Hasta el año anterior, este gravamen era del 5,15%, pero con la Ley de Equidad Tributaria cambió. Así los vehículos de hasta USD 20 000 pagan el 5%, pero los de mayor precio cancelan entre el 15 y el 35%, según su costo. Además, el aumento del ICE influye en el cobro del Impuesto al Valor Agregado (IVA), pues para su cálculo se incluye el valor del vehículo más el ICE.

El segmento de los vehículos ‘Premium’ es el más afectado. La AEADE pronostica una caída del 50% en las ventas anuales. Según sus estadísticas en el 2007 se vendieron 359 unidades de este tipo; esto ha obligado a tomar medidas a las empresas.

Gráfico No. 1.15: Ventas VW vs Industria 2002-2008



La falta de crédito y reducción de las remesas son algunos de los factores que provocarán menor facturación.

El mercado automotriz latinoamericano prevé una reducción de las ventas durante el año 2009 por efectos de la crisis financiera internacional Ecuador no es la excepción pues, según el director de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), las ventas se reducirán de 112 mil unidades en 2008, hasta las 95 mil durante el próximo año. Esto significa un descenso en las ventas de unas 17.000 unidades que representan un 15,17% del total.

Según el ejecutivo, algunos de los factores que provocarían el bajo rendimiento son la crisis financiera mundial por la falta de crédito y la reducción de las remesas de emigrantes, de las cuales, una gran parte, se invierten en este tipo de bienes. La baja oferta de crédito extranjero para la inversión en la importación y la poca oferta financiera a los clientes endurecerán el panorama.

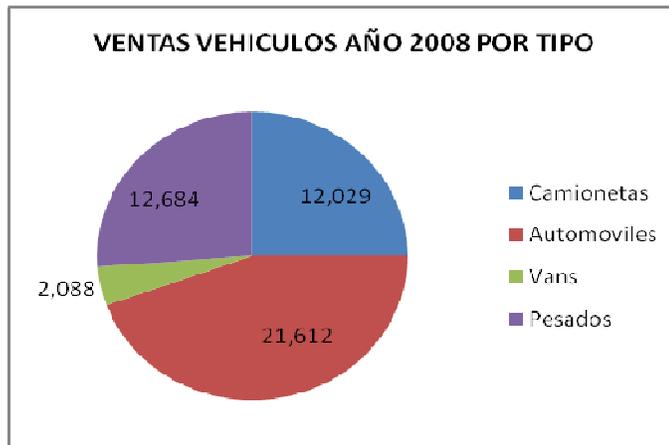
Durante el año 2008, en Ecuador se han vendido un promedio de 48.413 vehículos: 12.029 camionetas; 21.612 automóviles; 2.088 van; y 12 684 vehículos

pesados. La hegemonía la sigue manteniendo Chevrolet con su planta ensambladora General Motors Omnibus BB, que posee un 42,6% del mercado; le sigue en importancia Hyundai, con un 11,5% de la participación.

Tabla No. 1.7: Ventas vehículos año 2008 por tipo

<i>Tipo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Camionetas	12,029	2485%
Automóviles	21,612	4464%
Vans	2,088	431%
Pesados	12,684	2620%
Total	48,413	100%

Gráfico No. 1.16: Ventas vehículos año 2008 por tipo



Fuente: AEADE Informe 2008

Ventas Industriales Año 2009

Para el año 2009 el mercado de vehículos tiende a estabilizarse en el país durante el cuarto trimestre de 2009, luego de los altibajos que se habían experimentado las ventas durante los primeros ocho meses del año 2009; según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), se proyecta ventas

por aproximadamente 92.000 unidades, un 17% menos frente al año pasado, cuando se comercializaron 112 000. Pero a pesar de ello es el segundo año con mayor número de unidades vendidas en la presente década, luego de 2008. Las primeras muestras de la mejoría del sector automotor se pudieron observar en los meses de septiembre y octubre pasados, cuando las cifras de ventas se mantuvieron casi sin variación. El resto del año hubo inestabilidad en el número de ventas.

Ante esta mejora, las comercializadoras de vehículos han desarrollado varias estrategias con el fin de aumentar las ventas durante los dos últimos meses del año 2009, por ejemplo, durante noviembre Chevrolet ofrece planes de crédito a 60 meses plazo y matrícula gratis. Mientras que marcas como Hyundai, Skoda, Kia, entre otras, ofrecen financiamiento a través de la banca privada, entre dos y cinco años plazo.

Las comercializadoras reconocen que durante el presente año se va a reducir el margen de utilidad, pero ello no implicará que vayan a registrar pérdidas; por ejemplo, la baja de las ventas para Chevrolet fue de aproximadamente el 20%, principalmente durante el primer semestre del año, de todas formas conservaron el 43% de la participación en las ventas totales del mercado, es decir, aproximadamente 39.000 autos que corresponde a la marca Chevrolet de la ensambladora ecuatoriana General Motors.

La mayoría de empresas automotrices coinciden en señalar que la reducción de ventas en este año se dio a causa de la subida, en 2008, del Impuesto a Consumos Especiales (ICE) del 5% al 35% y la imposición de cupos y salvaguardias en 2009.

Estas medidas aumentaron el costo de los autos. Entre ellos están las camionetas Hilux Toyota doble cabina 4x2 que de 22.000 USD pasaron a 24.500 USD.

1.1.2. Base Legal de la Empresa

1.1.2.1. De la Constitución

La empresa Recordmotor S.A. fue constituida legalmente de conformidad a lo que dispone el artículo 146 de la Ley de Compañías, el 18 de Septiembre 1981 en la ciudad de San Francisco de Quito de la República del Ecuador, ante el Notario Vigésimo Séptimo, Dr. Jorge Martínez Dolberg. El capital social suscrito y pagado por \$32'000.000 sucres, la misma que fue inscrita en el Registro Mercantil el 19 de Noviembre de 1981, con el número de registro 152, para esta constitución comparece el señor, Jaime Aníbal Almeida Acosta en su calidad de Gerente General y representante legal de la Compañía Proveedora Automotriz S.A.C. Además la empresa podrá establecer sucursales y agencias en cualquier lugar del territorio nacional o, la duración de la sociedad será de 50 años.

“El Objeto de la sociedad de la empresa Recordmotor S.A. será: La importación, comercialización, exportación de vehículos, motores y repuestos automotrices. La fabricación de partes, piezas y componentes para la industria automotriz. El arrendamiento civil y/o mercantil de vehículos y de otros bienes de la compañía como maquinarias e instalaciones y todos aquellos bienes inmuebles, para la realización de estos.”⁶

En el año 1995, la empresa adquiere la representación como único distribuidor de la marca de vehículos Japonés HONDA a nivel Nacional. La empresa Honda del Japón, celebra cada dos años el contrato de distribución de la marca Honda.”

⁶ Tomado: Actas de Constitución

1.1.2.2. De los Accionistas

Los accionistas fundadores de la compañía Recordmotor S.A. son de nacionalidad Ecuatoriana y sus nombres constan en la escritura de constitución como sigue:

Tabla No. 1.8: Aporte inicial de Accionistas

Compañía Recordmotor S.A.

Aporte Inicial de los Accionistas

Al 18 de Septiembre del 1981

Accionistas	Valor Nominal en Sucres
Provedora Automotriz S.A. C.	31'000.000
Señor Ing. Galo Baquero Bueno	200.000
Señor Patricio Guerrero Muriel	200.000
Señor Marcelo Guerrero Muriel	200.000
Señor René Álvarez Guerra	200.000
Señor Julio Álvarez Guerra	200.000
TOTAL	32'000.000

El capital de la compañía es de \$32'000.000 de sucres, dividido en treinta y dos mil acciones nominativas ordinarias y liberadas de un mil sucres cada una, los títulos de las acciones nominativas, que se emitieron se extendieron en los libros talonarios correlativamente numerados y entregados el título al accionista, además los títulos se inscribieron en el libro de acciones y accionistas y fueron firmados por el Presidente y el Gerente General.

Actualmente en el último ejercicio económico período fiscal año 2008, la participación de los accionistas, queda de la siguiente forma:

Tabla No. 1.9: Participación de Accionistas
CUADRO INFORMATIVO
PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS
RECORDMOTOR S.A. AL 31 Diciembre del 2008

ACCIONISTAS	Valor Nominal en USD.	Porcentaje de Participación	Nacionalidad
Empronorte Overseas INC.	1'770.482,00	49,59333	Panameña
Guerrero de Botar Elba	647.515,00	18,13768	Ecuatoriana
Botar Kendur Bela	452.759,00	12,68232	Ecuatoriana
Itochu Latin America S.A.	357.000,00	10,00000	Panameña
Guerrero de Alvarez Irene	198.266,00	5,55367	Ecuatoriana
Arch Trading Corp	59.619,00	1,67000	Panameña
Samaniego Sánchez Marcos	56.941,00	1,59499	Ecuatoriana
Baquero Bueno Galo	9.151,00	0,25633	Ecuatoriana
Arhus Universal Corp.	3.951,00	0,11067	Panameña
Doral Development	2.642,00	0,07401	Panameña
Eljuri Antón Henry	2.642,00	0,07401	Ecuatoriana
Eljuri Antón Olga	2.642,00	0,07401	Ecuatoriana
Eljuri Antón Gladis	2.642,00	0,07401	Ecuatoriana
Friedmann de Botar Eva	2.225,00	0,06232	Ecuatoriana
Provedora Automotriz S.A.C.I	1.321,00	0,03700	Ecuatoriana
Álvarez Guerra Julio	131,00	0,00367	Ecuatoriana
Arellano García Estela	71,00	0,00199	Ecuatoriana
TOTAL	3'570.000,00	100%	

1.1.2.3. De las Funciones de los Administradores

a) La Junta General de Accionistas

Siendo este el organismo máximo de la sociedad, tendrá todos los derechos, atribuciones y responsabilidades que señala la Ley, en las actas de constitución de la compañía constan, los deberes y obligaciones.

- Nombrar al presidente, dos vicepresidentes, vocales principales y suplentes del directorio, a los miembros del comité ejecutivo, gerente general y comisarios cuando lo creyeren conveniente;
- Autorizar ala Gerente General el otorgamiento de poderes generales;
- Conocer anualmente la cuentas del balance y detalladamente las cuentas de pérdidas y ganancias y los informes que presentaren el directorio;
- Resolver acerca de los beneficios sociales;
- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y obligaciones;
- Resolver acerca de la amortización de acciones;
- Acordar la modificación del contrato social;
- Autorizar al gerente general la contratación de créditos cuando estos excedan del cuádruplo del capital pagado de la compañía.
- Interpretar en forma obligatoria para todos los accionistas y órganos de administración y fiscalización de la compañía, las normas consagradas en los estatutos.
- Resolver los demás asuntos que por leyes y reglamentos de la compañía le correspondan.

b) Del Directorio

El Directorio está compuesto por el Presidente de la compañía, el Vicepresidente del Directorio, cinco vocales principales y cinco suplentes designados por la Junta

General, el directorio se reunirá cuando los negocios de la compañía así lo requieran.

Funciones del Directorio, son atribuciones y deberes:

- Establecer y dirigir la política financiera, crediticia, y económica de la compañía.
- Presentar por medio del Presidente, a la Junta general de Accionistas un informe anual sobre la marcha administrativa y financiera de la Institución y recomendar la forma como debe realizarse la distribución de los beneficios sociales.
- Autorizar al Gerente General o a quién legalmente le subrogue, la compra venta de gravamen de los bienes raíces y las instalaciones y equipos industriales de la compañía.
- Aprobar los presupuestos de gastos o inversiones de la compañía y modificarlas si fuere necesario;
- Resolver sobre los establecimientos, sucursales, agencias y oficinas en cualquier lugar del País o del Exterior.
- Dictar y reformar los reglamentos que estimen convenientes para la buena marcha de la empresa
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta General y las suyas propias.
- Constituir los grupos de trabajo y determinar las actividades.

c) Son Atribuciones del Presidente

- Presidir y dirigirlas sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio y suscribir las actas de dichas reuniones.
- Cuidar del cumplimiento de la Junta General de Accionistas y del Directorio y vigilar la buena marcha de la Compañía.
- Subrogar de sus funciones al Gerente General, en caso de falta, ausencia o impedimento.

- Suscribir conjuntamente con el Gerente General las escrituras públicas que se refieran a los bienes inmuebles de la compañía;
- Ejercer los de más atribuciones que le confieran la Junta general de accionistas.

d) Son Atribuciones del Vicepresidente

- El Vicepresidente del Directorio, será también de la compañía, subrogará al Presidente, por ausencia, incapacidad, o cualquier otro impedimento temporal del mismo.
- En caso de falta definitiva del Presidente, deberá convocar a Junta General para elegir un nuevo Presidente, por el lapso que falte para terminar el período.
- En el caso de ausencia del vicepresidente del Directorio elegirá de uno de sus miembros a la persona que le subroge.

e) El Gerente General:

La Junta General de Accionistas elegirá al Gerente General, por el período de un año, en caso de ausencia o falta será remplazado por el Presidente.

Corresponde al Gerente General de la compañía;

- Representar a la compañía, legal, judicial, extrajudicialmente y administrar la compañía, sujetándose a las atribuciones y limitaciones que le imponen la ley y los presentes estatutos.
- Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones mercantiles, comerciales e industriales de la compañía.
- Girar cheques u órdenes de pagos por cuantía autorizada por el Directorio a nombre y por cuenta de la compañía.
- Elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la Compañía y someterlos a la aprobación del Directorio.

- Conjuntamente con el Presidente podrán comprar, vender, arrendar, o hipotecar los bienes muebles o inmuebles de la compañía.
- Presentar anualmente al Directorio un informe relativo a los negocios sociales, incluyendo cuentas, balance y más documentos pertinentes.
- Contratar a los empleados y trabajadores de la compañía y dar por terminados los contratos cuando fueren convenientes para los intereses sociales.
- Convocar a las juntas generales de accionistas en reuniones ordinarias y extraordinarias, con ocho días de anticipación y deberá ser publicada en unos de los diarios de mayor circulación en la ciudad de Quito, domicilio principal de la compañía.
- Cumplir con lo que determinan los estatutos a la gestión de la Gerencia General, conforme el artículo doce de la ley de Compañías.

Recordmotor S. A. se sujeta a las normas contables y tributarias de general aplicación, (NEC'S Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Ley del Régimen Monetario Interno y su Reglamento, Leyes, Reglamentos, Resoluciones y otros de carácter general); además contrae obligaciones de responsabilidad directa con instituciones públicas como es, el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Trabajo, Ilustres Municipios de Quito, Guayaquil y Cuenca, en donde funcionan sus sucursales.

Los porcentajes de contribución a los que esta sujeta la compañía, de conformidad a las respectivas leyes de control son los siguientes:

Tabla No. 1.10: Porcentajes de Contribución al Estado Ecuatoriano, por medio del SRI

Institución	Obligaciones	Porcentajes
Servicio de Rentas Internas (SRI)	Impuesto Renta anual, sobre las utilidades después de participación empleados.	25%
	Presentación de impuestos mensuales Retenciones fuente e IVA compras ventas, anexos tributarios.	Porcentajes de retención fuente. 12% IVA Ventas.
Superintendencia de Compañías (SIC)	Aportación dependiendo de sus ingresos	Calculo generado por SIC.
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Aportación mensual de acuerdo a los ingresos de los trabajadores	9.35% aporte personal. 12.15% aporte patronal.
Municipios donde ejerce actividad económica	Del total del activo corriente menos el pasivo corriente y distribuido proporcional sobre las ventas de cada sucursal en determinada ciudad	1.5 por mil de los activos Netos. Pago de Patentes y permisos de Funcionamientos.
Ministerio de Trabajo	Obligación de presentar planillas anuales de pagos, de todos los beneficios a los empleados.	Planillas del décimo tercero, cuarto, Planillas de pago de utilidades etc.

1.1.2.4. De los Aumentos de Capital

La Empresa Recordmotor S.A., apertura la cuenta de capital social suscrito y pagado de \$32'000.000 sucres, el 18 de Septiembre del 1981 ante el Notario Vigésimo Séptimo, Dr. Jorge Martínez Dolberg.

Durante los años 1981 al 1989 la compañía fue revalorizando su capital con las reservas legales y facultativas hasta llegar a una capital de \$190'000.000 millones de sucres.

El 17 de Julio de 1990 se legaliza un aumento de capital por \$185'000.000 de la siguiente forma:

- a) Omnibus. BB. Transportes, realiza un aporte de capital por \$40'000.000 de sucres.
- b) Por concepto de utilidades del ejercicio se aplica \$61'575.165 millones de sucres.
- c) De la reserva legal se aporta \$9'729.470 millones de sucres.
- d) De la reserva facultativa se aporta \$2'369.901 millones de sucres, y
- e) Por concepto de superávit por revalorización de los activos fijos \$71'325.464 millones de sucres, da una suma total se \$145'000.000 millones de sucres.

Incrementando el capital suscrito y pagado, en \$185'000.000 millones de sucres; alcanzando un total de \$375'000.000 millones de sucres; el 17 de julio de 1990 con escritura pública, ante la Notaría Vigésima Séptima del cantón Quito, Dr. Fernando Polo Elmir.

Con Fecha 23 de Junio de 1995 la empresa Recordmotor S.A. aprueba por medio de la Junta General Extraordinaria de Accionistas, acepta la Fusión por Absorción de la Compañía: Inmobiliaria INMOBLACHER Cia. Ltda; Acepta el traspaso en bloque, a título universal de patrimonio social, activos y pasivos de la compañía absorbida, Inmobiliaria Blacher a favor de la compañía absorbente Recordmotor S.A. y se aprueba el aumento de capital como consecuencia de la Fusión, por \$5'300.000 millones de sucres, el 1ero de agosto de 1995 con escritura pública legalizan la transacción ante la Notaria Primera del Dr. Jorge Machado Cevallos

Con fecha 23 de Octubre del 2001, ante la Notaria Vigésima Séptima del cantón Quito, Dr. Fernando Polo Elmir, se levanta la escritura pública a razón de aumento de capital de la empresa Recordmotor S.A., y registrada en el Registro Mercantil con fecha el 12 diciembre del 2001 instrumento por el cual se elevo el capital social a \$2'000.000 millones de dólares.

Con fecha 11 de Junio del 2003, ante la Notaria Vigésima Séptima del cantón Quito, Dr. Fernando Polo Elmir, se levanta la escritura pública a razón de aumento de capital por \$1'000.000 millón de dólares, mediante la capitalización de la reinversión de utilidades, de \$700.000 USD, la Reserva Legal del año 2002 de \$115.738,95 USD con la reserva legal del año anterior de \$91.694,19 USD y la reserva de capital de \$92.566,86, por lo que da un total por incremento de capital de \$1'000.000 USD por lo tanto, el capital suscrito y pagado haciende a \$3'000.000 millones de dólares dividido en 300.000mil acciones nominativas, ordinarias y liberadas de Diez dólares.

Con fecha 27 de Octubre del 2007, ante la Notaria Vigésima Séptima del cantón Quito, Dr. Fernando Polo Elmir, se levanta la escritura pública a razón de aumento de capital por \$570.000 USD, con la reserva legal del año anterior; hasta el cierre del ejercicio económico del año 2007 la empresa Recordmotor S.A.

mantiene un capital suscrito y pagado por \$3'570.000 USD dólares de Norte América.⁷

1.1.3. Objetivos de la Empresa

De acuerdo a constitución de la empresa Recordmotor S.A. “La sociedad intervendrá en toda clase de actos, contratos y operaciones permitidas por las Leyes Ecuatorianas, que guarden armonía con su objeto y sean necesarias para su cumplimiento”.

Los objetivos generales de la empresa:

- a) Consolidación del patrimonio.
- b) Mejoramiento de la tecnología de punta.
- c) Crecimiento sostenido.
- d) Reducción de la cartera en mora.
- e) Adquirir y actualizar los equipos tecnológicos y maquinaria moderna.
- f) Capacitación y entrenamiento del personal.
- g) Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
- h) Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- i) La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.

⁷ Tomado: Escrituras Públicas Recordmotor S.A.

Los objetivos específicos de la empresa:

- a) La distribución de los vehículos se de en forma oportuna a los clientes.
- b) Buena calidad de servicios de talleres, a bajos costos obteniendo ventajas competitivas en el mercado automotriz.
- c) Realización de programas de marketing publicitario y promocional para cumplir los objetivos de ventas.
- d) Mantener activo el servicio de Postventas, dando la mejor atención al cliente.
- e) Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- f) Motivar e incentivar al capital humano al trabajo en equipo.
- g) Maximizar sus recursos para obtener mayor rendimiento en los resultados económicos y financieros.

1.1.4. La Empresa

1.1.4.1. Reseña Histórica

Recordmotor fue constituida el 18 de septiembre de 1981, cuya finalidad fue la de importar, comercializar vehículos y repuestos automotrices; administrativamente se empezó con 5 personas a laborar, la comercialización de repuestos fue desde agosto 8 de 1983 en el área de repuestos automotrices en las líneas de Detroit diesel y Allison Transmisión de las cuales la empresa tuvo la representación, para atender los chasis importados y ensamblados en la primera planta ensambladora nacional denominada Ómnibus BB Transportes S. A., de la cual Recordmotor tuvo inicialmente la participación accionaria al ser el principal fundador el Sr. Don Bela Botar Kendur y los Sres. Guerrero Muriel, posteriormente pasaron a formar parte otros accionistas como Anglo Ecuatoriana S. A., Dirección de Industrias del Ejercito, Itochu Latin América entre los mas importantes. Debido a que se atendía al sector pesado únicamente con repuestos, Ómnibus BB transfirió su taller y personal del mismo en el año de 1985 para que Recordmotor S.A., de esta manera también pueda dar un servicio completo a este sector importante como es el transporte pesado a través de las diferentes cooperativas de transporte; posteriormente se empezó a comercializar los vehículos Chevrolet Trooper, Luv y Suzuki a nivel de estado, ya que no se podía comercializar a nivel nacional debido a que Recordmotor S.A. no era concesionario de la General Motors.

En el año 1989 a través de las gestiones y el apoyo constante del Sr. Bela Botar, se comienza a vender los vehículos Suzuki a nivel particular lo cual fortaleció el comercio de la empresa. A pesar de lo conseguido a través de los cinco años subsiguientes, en el año 1996 los ejecutivos buscaron otra alternativa para fortalecer el crecimiento de Recordmotor; y es así como a través de las gestiones de la administración se logra conseguir la distribución de Honda en el Ecuador por el Grupo Eljuri, en calidad de accionistas con lo cual se posiciona en un mejor status comercial y de mercado.

Recordmotor S.A., con la marca de vehículos Honda, dentro del ámbito automotriz paso a ser el único distribuidor a nivel nacional de tan prestigiosa línea de la cual sus ejecutivos y empleados se han honrado en representar bien a esta marca.

Debemos recalcar que con el crecimiento tan oportuno de la empresa y que con las capacidades de sus ejecutivos y empleados Recordmotor S.A. ha sabido mantener un privilegio único por la marca. En el año de 1998 se constituyó la Sucursal en la ciudad de Guayaquil, con el fin de abastecer el mercado y la demanda, posteriormente también se formó la Sucursal en la ciudad de Cuenca, la cual hasta la presente fecha atiende con las dos líneas Honda y Volkswagen; de igual manera en el año 2004 se empezó a comercializar los vehículos Volkswagen en la ciudad de Manta la cual por la poca demanda y competencia de estos vehículos, duro poco tiempo en el mercado y se procedió con el cierre de esta sucursal en el año 2006⁸

Adicionalmente en el año 1998 la compañía Intrans del Ecuador firmó un contrato de concesión y distribución de la marca de vehículos Volkswagen de esta forma se incremento sus empleados y trabajadores de 87 empleados a 125 empleados, para abastecer la nueva competencia en el mercado, para reforzar sus actividades comerciales y de servicio técnico automotriz.⁹

⁸ Fuente: Entrevista a Sra. Catalina Buele Funcionaria de Recordmotor

⁹ Fuente: Archivos Recordmotor

1.1.5. Organigramas

1.1.5.1. Definición

Son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada.

Clasificación según su Clase

1. Según la Forma

Organigramas Verticales

Pretenden destacar la jerarquía de mando: las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y, por debajo de ellas, las subordinadas. También destacan las relaciones de subordinación directa e indirecta

2. Según la Finalidad

Organigramas Horizontales

Tienen los mismos elementos que los organigramas verticales, pero las unidades de mando normalmente se sitúan a la izquierda y, a su derecha, las unidades subordinadas. El objetivo de esta organización es destacar la importancia de las funciones sobre la jerarquía de mando.

3. Según la Extensión

Organigramas Radiales

Son menos habituales que los anteriores. Intentan crear un impacto visual para destacar los niveles más altos de dirección.

4. Según su Contenido

a) Según la Finalidad

Organigramas Informativos

Presentan sólo las grandes unidades de la empresa, pretenden dar una visión general, de análisis y presentan todas las unidades, incluso las más pequeñas, y las relaciones entre ellas son muy detalladas.

b) Según Extensión

Organigramas Generales

Muestran toda la estructura de la empresa; de detalle, presenta una sola parte en concreto.

c) Según el Contenido

Organigrama Estructural

Presentan sólo las diversas unidades que componen la empresa

d) Según la Forma

Organigrama Horizontal

Las unidades con más autoridad se sitúan a la izquierda.

Organigrama Vertical

Las unidades con más autoridad se sitúan en la posición superior.

1.1.5.2. Organigrama Estructural

Es aquella representación gráfica de la organización, con indicación de las unidades administrativas que la integran, su ubicación jerárquica, así como las relaciones de dependencia y coordinación entre ellas.

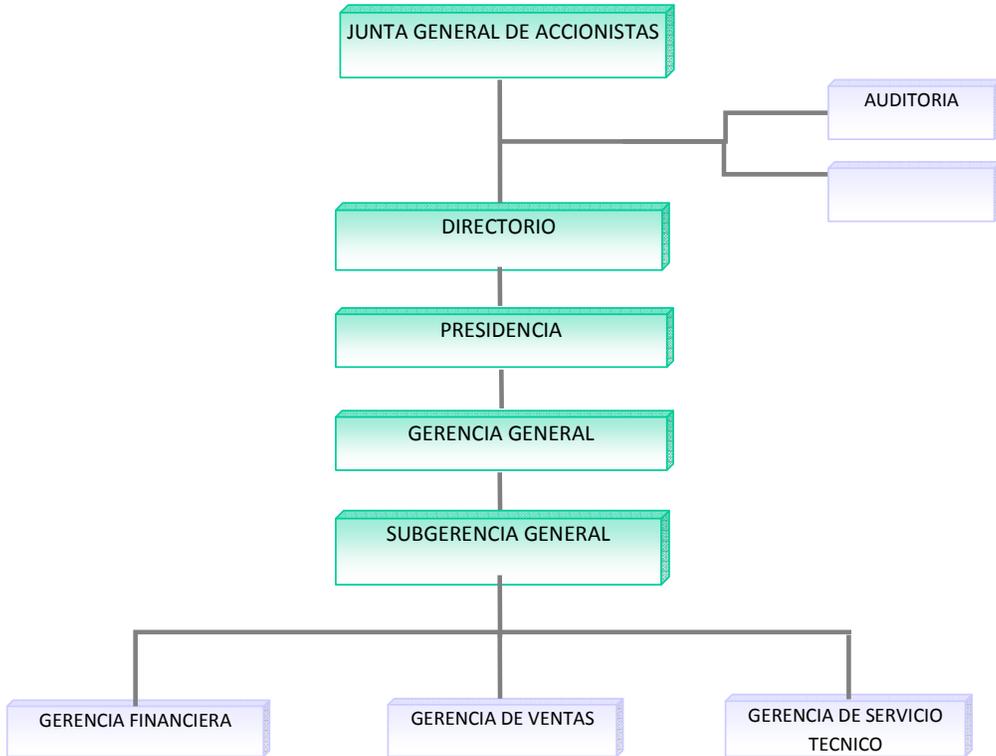
1.1.5.3. Organigrama Funcional

Es aquella modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa.

1.1.5.4. Organigrama de Posición

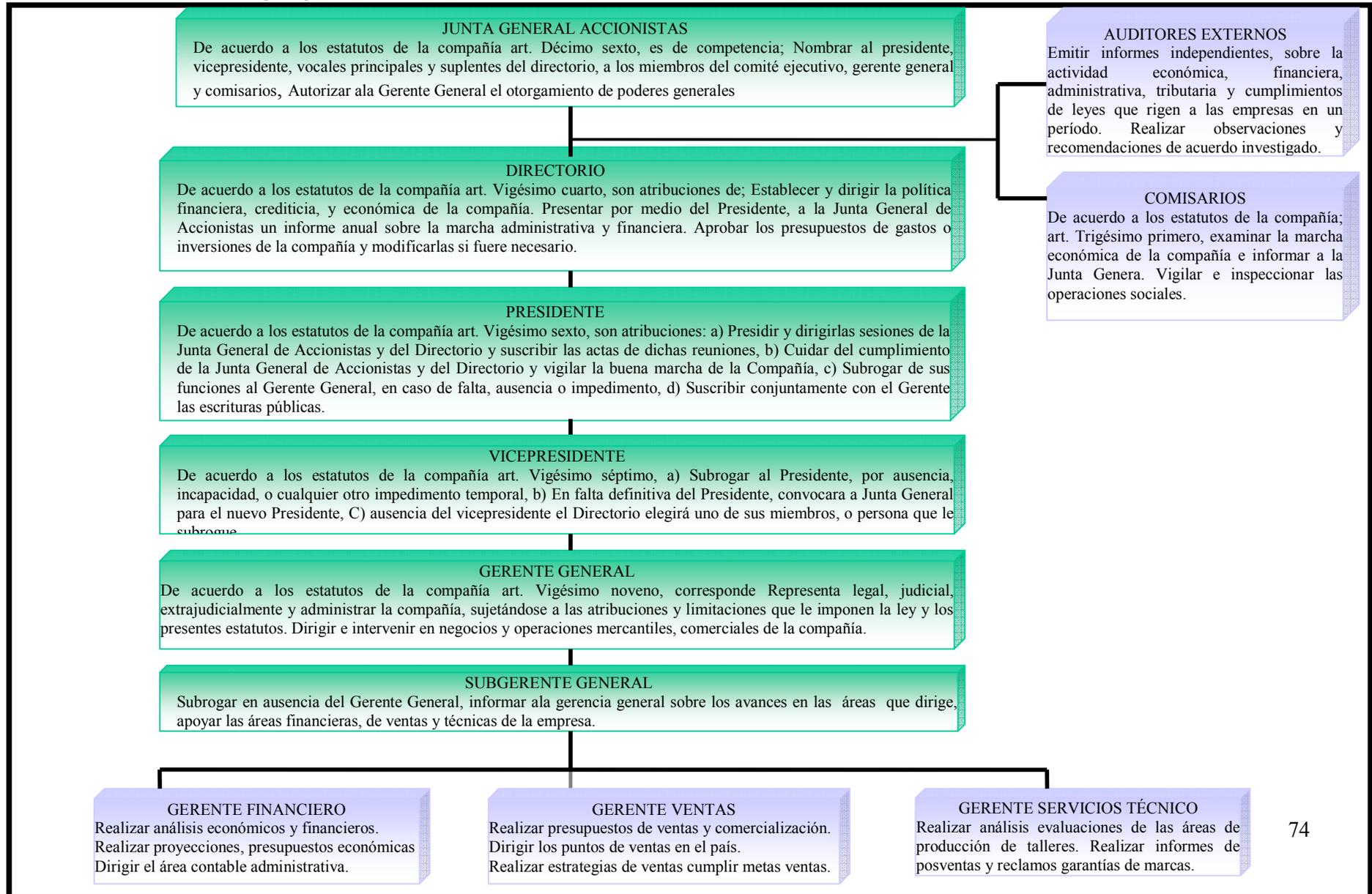
Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar en forma objetiva la distribución del personal de las diferentes unidades administrativas. En él se indica el número de cargos, la denominación del puesto la clasificación en caso de haberla. En algunos casos y de ser necesario, se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del empleado que lo desempeña.

1.1.5.5. Organigrama Estructural



1.1.5.6. Organigrama Funcional

RECORDMOTOR S.A.



CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Interno

2.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos

2.1.1.1. Contabilidad

En el área contable, se concentra toda la información que proviene en un 85% de las áreas de ventas, inventarios, tesorería y cartera, el otro 15% es procesado en operaciones tipo, como: ajustes, y otros registros propios de la actualización contable, por la actividad comercial de la empresa.

El área de Contabilidad es la responsable del cumplimiento de las disposiciones administrativas dadas por la Gerencia General, considerándole un asesor permanente de ésta misma, para la toma de decisiones, además es responsable del manejo económico de la empresa, administra información técnica y confidencial de la empresa, asumiendo una participación directa en el esquema de compras, gastos e ingresos. Supervisa directamente las cuentas de la compañía, vela por el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa; el Contador General es el Jefe directo del área de contable, requiere una formación profesional y ética como Contador Público Autorizado.

Entre las funciones del contador están; la elaboración de registros contables diarios, el manejo de cuentas contables y la preparación de los Estados Financieros para su presentación ante la Gerencia General de la empresa.

2.1.1.1.01 Proceso en el Área Contable

- 1) El asistente contable de impuestos, recibe las facturas de compras locales por concepto de: compras de repuestos, servicios, gastos suministros de oficinas, pagos de luz, agua, teléfonos, arriendos, publicidad, seguros, transportes, etc.
- 2) El asistente contable de impuestos, revisa que todas las facturas, cumplan con los requisitos que se establecen en la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), como son: número de autorización del SRI, pie de imprenta autorizada, número de RUC, nombre o denominación social, fecha de caducidad, dirección, número de teléfono y número secuencial del punto de venta.
- 3) Después de haber realizado la revisión de la factura, procede con la emisión de la retención en la fuente, aplicando los porcentajes de retención que se establecen en la (LRTI).
- 4) Entrega los documentos, facturas, orden de compras, cotizaciones de compras, al asistente de Bancos, para la codificación de las cuentas contables y la emisión del cheque que soportan el pago o la cancelación.
- 5) Esos documentos son entregados al contador general, para la revisión, aprobación de las cuentas contables aplicadas, para la firma autorizada del documento comprobante de retención en la fuente y los comprobantes de egresos.
- 6) El asistente de bancos realiza un reporte de cheques girados y envía a la Oficina Central para que firmen las personas autorizadas.
- 7) Firmados los cheques, los funcionarios de Oficina Central reenvían otras vez a la matriz de Recordmotor S.A. para realizar el pago al proveedor.

- 8) El Auxiliar de Bancos entrega los cheques a la Recepcionista, para que llame por teléfono a los proveedores y entregue los cheques y retenciones en la fuente.
- 9) La Recepcionista entrega un listado de todos los pagos realizados; al auxiliar contable y los documentos firmados por los proveedores en donde se confirma la recepción del pago, con los documentos soportes de cada egreso.

Problemas Encontrados:

- 1) La entrega de información, de los diferentes puntos de venta hacia el área contable, no es oportuna.
- 2) Existe retraso en la entrega de información, del área de tesorería por parte del Jefe de Tesorería.
- 3) Los Estados Financieros de la empresa, se presentan con un mes de retraso, por falta de alimentación de los diferentes módulos del sistema (SIR).
- 4) Aparecen dificultades en procesar la información al cierre de un periodo contable, puesto que el sistema contable no está en línea con las diferentes sucursales.
- 5) Los cheques son entregados, a la recepcionista para el pago, debiendo ser enviados a la tesorera, considerando que, esa función le compete a ella, además considerando que esos documentos son de alto riesgo.

Todas éstas causas han llevado a la empresa Recordmotor S.A, a requerir e implementar un Sistema de Control Interno, para mejorar los procesos y evitar deficiencias en todas las áreas, y específicamente en el área contable, puesto que esta afectando al normal desarrollo funcional administrativo de la empresa.

2.1.1.2. Tesorería

En tesorería se encargar de manejar, todos los movimientos de dinero de la empresa, tanto de ingresos como de egresos, entre los que podemos a detallar se encuentran: depósitos bancarios que se realizan a diario, transferencias de fondos por pago a proveedores del exterior, pagos de impuestos, acreditación de roles de pagos; de igual forma se registran egresos de dinero por pago a proveedores a través de la emisión de cheques.

2.1.1.2.01 Procesos en Tesorería - Cajas

Existen dos cajas para uso de las diferentes operaciones, una para los clientes de la marca de vehículos Honda y otra caja para clientes de la marca de vehículos Volkswagen, los procedimientos son similares para las dos cajas:

- 1) Recepción de todos los valores monetarios entregados por los clientes, por concepto de las ventas que se generan en la empresa.
- 2) Recepción de dinero de los clientes que abonan o cancelan cuentas pendientes.
- 3) Emisión de comprobantes correspondientes de ingresos por la cancelación de las facturas de ventas de repuestos, vehículos, de servicios y mano de obra; además se reciben dineros por concepto de anticipos y cancelación a compra de vehículos.
- 4) Al terminar el día de labores, el cajero procede a emitir el reporte caja contra las ventas de contado y las ventas a crédito: en reporte de caja constan todos los valores recibidos, en las diferentes formas de pagos, cheques, comprobantes por pagos de tarjetas de créditos y monedas fraccionarias.

- 5) Se procede a la entrega del dinero para el depósito bancario, al vehículo del Banco (TEVCOL).
- 6) Luego se entrega la papeleta del depósito al jefe de tesorería para que realice el registro bancario respectivo.

a) Problemas Encontrados

- 1) Se detectaron errores en la aplicación de los procesos de caja y facturación, pues no se están procediendo con la revisión y aprobación oportuna de los reportes diarios de caja, por parte del jefe de tesorería.
- 2) Se encuentran atrasados, los reportes de las conciliaciones de cajas/bancos, por falta de actualización y revisión de los reportes de caja.
- 3) En los reportes emitidos en caja, no existen firmas de responsabilidad de la revisión y aprobación.

2.1.1.2.02 Proceso de Emisión de Cheques

- 1) Al recibir en la oficina central las facturas de compras por diferentes conceptos de gastos, compras de: servicios, compra de mercadería, estos son previamente autorizados, por personal autorizado de la administración central de la empresa.
- 2) Luego el pagador deberá revisar que adjuntos se encuentren todos los documentos de soporte para el pago, como son: factura original de compra, orden de compra, en el caso de ser mercadería deberá existir el comprobante de ingreso a bodega, el comprobante de retención en la fuente.

- 3) Después de haber revisado que todos estos documentos se encuentren completos, el pagador procederá a emitir el cheque de pago.
- 4) Al concluir el día emitirá un reporte con todos los cheques emitidos.
- 5) Luego de la emisión de cheques, el pagador reportará al jefe de tesorería la actualización de los saldos de bancos.
- 6) El pagador registra en todos los movimientos bancarios, depósitos, notas de debito, notas de crédito y transferencias.
- 7) El pagador procederá a realizar la valija con todos los cheques físicos para ser enviados a la Oficina Central para que personal autorizado, suscriba con sus firma.

2.1.1.2.03 Giros y Transferencias Bancarias

El Sub – Gerente, es la persona autorizada a solicitar se realicen giros y transferencias de dineros, así como transferencias bancarias por diferentes motivos; los principales son: por pago de proveedores al exterior, por cancelación de impuestos fiscales al Servicio de Rentas Internas, y por cancelación de sueldos a empleados.

Problemas Encontrados:

No existe un documento de control en donde se autorice las transferencias de fondos y autorización, por parte del Sub - Gerente.

El contador es quien realiza las transferencias al exterior por pago a proveedores, si solicitar una autorización previa al Sub- Gerente

El jefe de recursos humanos es quien autoriza la transferencia de los sueldos a cada empleado, sin que exista una firma de autorización previa a la transferencia, por parte del Sub- Gerente.

2.1.1.3. Cartera

2.1.1.3.01. Procesos en Cartera

El proceso contable en Cartera:

- 1) El área de sistemas actualiza toda la información contable de los diferentes puntos de ventas en todos los módulos; este proceso se lo realiza cada fin de mes.
- 2) En el área de cartera se receiptan todos los documentos que afectan a las cuentas de movimientos de los clientes, como son comprobantes de ingresos de caja, reportes de ventas, reportes de emisión de notas de crédito y débito de cartera.
- 3) El asistente de cartera revisa la numeración secuencial, y además de que todos los documentos se encuentren físicamente.
- 4) Por su parte la asistente de ventas, emite un reporte por ventas de vehículos y entrega a cartera para que proceda a contabilizar todos los registros de las ventas del mes.
- 5) En el caso de existir devoluciones en ventas, la asistente de cartera, emitirá una nota se crédito a favor del cliente por concepto de devolución de mercadería, para su respectiva contabilización.

- 6) La asistente de cartera revisará toda la documentación, que afectan a las cuentas contables de clientes, y sus anexos como son: notas de débito, crédito y comprobantes de ingresos de caja con la documentación se realizan abonos o cancelaciones a las cuentas de los clientes, los mismos que son registrados de acuerdo al código de la cuenta del cliente, que en éste caso, es el número de cédula; considerando que cada cliente mantiene un estado de cuenta individual, y en cada mes se emite un reporte de los saldos por clientes.
- 7) Después de haber registrados todos los documentos contables de cartera, se procede a conciliar las cuentas contables de clientes de repuestos y vehículos Honda y Volkswagen por puntos de ventas, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- 8) Luego se emiten reportes de las cuentas de mayores auxiliares contra los estados de cuenta de cada cliente.
- 9) Se procede a conciliar las cuentas que se encuentran con diferencias, o saldos con error.
- 10) Se realizan las correcciones de los errores encontrados, como mala aplicación de los abonos a cada cliente, o inadecuada aplicación en las cuentas contables de los diferentes clientes.

Problemas Encontrados:

- 1) En esta área existen falencias, puesto que no existe una área específica de Crédito y Cobranzas, en donde se apliquen procedimientos de análisis de crédito y de gestión de cobranzas, que permitan llevar un control de la cartera vencida y por vencer.

- 2) Existen errores de emisión de reportes, por falta de actualización diaria de todos los puntos de ventas.
- 3) Al no mantener un sistema en línea, se dificulta la emisión de reportes confiables y oportunos, para una buena toma de dediciones.
- 4) Los movimientos contables de cartera, que son alimentados por el sistema llegan con información errada, por lo que no existe un filtro de datos de información previo actualizar el sistema.

Por todas estas deficiencias, no se puede emitir un informe de cartera vencida y por vencer por tiempos, para su respectivo control y análisis.

2.1.1.4. Facturación e Inventarios

La empresa Recordmotor S.A., por su actividad comercial de vender vehículos y repuestos, el SRI, autorizó que procedan a facturar en dos tipos de formatos diferentes.

2.1.1.4.01 Emisión de Facturación por ventas de vehículos

- 1) El cliente solicita la adquisición de un vehículo de acuerdo a sus necesidades, modelo, color, cilindrare, precio etc.
- 2) El vendedor entrega una pro-forma, con las características del vehículo como: modelo, precio de las diferentes opciones, 2 formas de pago etc.
- 3) El cliente decide la adquisición del vehículo, procediéndose a elaborar una facturar de ventas, en la que consta, número del chasis, número del motor, color, precio de venta y los datos de el cliente, la forma en la cual fue

vendido el vehículo, de contado o acreditado; en el caso de ser a crédito bancario o crédito empresarial; el vehículo se entrega con reserva de dominio.

- 4) Se apertura una tarjeta auxiliar del cliente donde se registran todos los datos del cliente como: nombres y apellidos, número de cédula o RUC, dirección domiciliaria, números de teléfonos, entre otros.
- 5) Luego se adjunta un contrato de venta, el cual tiene una validez de treinta días, tiempo en el cual el cliente procederá con la matriculación del vehículo.
- 6) Emitida la factura del vehículo, se procede a dar de baja de los inventarios, de acuerdo a la bodega que corresponde la venta.
- 7) En la factura del vehículo consta la forma en la cual fue vendido el vehículo, en el caso de ser a crédito bancaria o de la empresa, el vehículo se entrega con reserva de dominio.

2.1.1.4.02 Emisión de Facturas por Venta de Repuestos.

- 1) Se entrega una pro-forma al cliente, en donde constan los valores, cantidades de todos los repuestos, servicios y mano de obra procesados en los talleres técnicos.
- 2) Luego el cliente acepta la pro forma y solicita se proceda con la emisión de la factura de la venta definitiva.
- 3) Luego el cliente cancela en caja y se entregan los repuestos.

2.1.1.4.03 Facturas por Ventas de Servicios y Repuestos en Talleres

- 1) El vehículo Ingresa en los talleres con una orden de trabajo pre numerada, en la cual se detalla todos los trabajos a realizarse en el mismo, además se incluye la identificación del cliente.
- 2) El cliente firma la orden de trabajo y da por aceptado el servicio de mantenimiento o reparación del vehículo.
- 3) El técnico automotriz, solicita al bodeguero, los materiales y repuestos que serán utilizados para el cumplimiento de la orden de trabajo, los mismos que se irán cargando en el sistema de inventarios, conforme se realiza el trabajo.
- 4) El bodeguero entrega los repuestos al técnico automotriz designado a operar en el mantenimiento del vehículo, descargando del inventario y cargando a la orden de trabajo, hasta que se termine el trabajo en el taller.
- 5) El vendedor de repuestos, procede a realizar el cierre de la orden de trabajo, incluyendo todos los materiales utilizados y mano de obra del técnico automotriz, con los respectivos precios.
- 6) El asesor de servicios mecánicos, indica al cliente el trabajo realizado y entregar una prefactura, con todos los detalles de la orden de trabajo cerrada.
- 7) El cliente acepta el trabajo realizado, bajo su conformidad se autoriza realizar la emisión de la factura, con base a la orden de trabajo realizada en los talleres.
- 8) El cliente se acerca a caja, la cajera identifica en el sistema la prefactura imprime y entrega al cliente; el cliente procede a cancelar la factura.

- 9) Al emitir la cajera la factura, y en ese, y en ese momento se descargan de inmediato los repuestos utilizados.
- 10) Luego el cliente entrega un informe de la cancelación a la secretaria del taller y la secretaria emite una orden de salida del vehículo.
- 11) El asesor mecánico entrega las llaves y el vehículo al cliente.

2.1.1.4.04 Inventario

Las compras de repuestos y vehículos de la marca Volkswagen se realizan localmente por medio del proveedor principal Intrans del Ecuador; en cambio los vehículos de la marca Honda se importan, y los repuestos Honda en un 90% son importados y el 10% se adquieren localmente. Para su adquisición el procedimiento es el siguiente:

a) Compras Locales

- 1) El jefe de bodega solicita tres cotizaciones en el mercado, a diferentes proveedores, indicando las características, código y cantidad del repuesto.
- 2) El jefe de bodega acepta la opción de la cotización considerando el mejor precio en el mercado, de acuerdo a las características del producto.
- 3) Luego el Jefe de bodega, procede a emitir una orden de compras, con autorización de oficina central.
- 4) La mercadería es entregada físicamente en bodega, se compara y revisa con la factura original de compra.

- 5) Se revisan los repuestos y en el caso de existir defectos o diferencias con relación a la orden de compra; la mercadería es devuelta, caso contrario es ingresada al sistema de inventarios en forma normal.

b) Compras Importadas

- 1) El Jefe de bodega realiza un análisis, sobre el stock de los repuestos de mayor y menor rotación en el último año.
- 2) De acuerdo al análisis, del jefe de bodega, se procede a emitir una orden de pedido, para la importación de los repuestos de mayor movimiento.
- 3) Los pedidos se realizan con 60 días de anticipación, se llena un requerimiento vía pagina Web, de American Honda donde se solicita; número de parte, descripción del producto, terminado éste requerimiento se envía vía Internet.
- 4) Cuando llega la notificación del embarque, de la mercadería se realiza los trámites de importación y desaduanización con un agente afianzado en aduanas.
- 5) Luego se procede a liquidar localmente por cada pedido se realiza una orden de importación.
- 6) Se ingresan los repuestos a bodega tanto físicamente como en el sistema de inventarios, con los costos reales de las liquidaciones.
- 7) Los vehículos importados son requeridos, de acuerdo a la demanda y rotación de los últimos modelos.

- 8) El Gerente de comercialización es la persona autorizada a elaborar la orden de pedido de acuerdo a al flujo de movimientos y aprobada por el Gerente y Sub- Gerente General.
- 9) Luego es entregado al Jefe de Importaciones para hacer el pedido formal, ante American Hondar.
- 10) En tiempo de 60 días son arribados los vehículos, y se procede a realizar la desaduanización y liquidación con un agente afianzado en aduanas.
- 11) Luego los vehículos ingresan en las bodegas de la empresa, y de igual forma son ingresados al sistema de inventarios de vehículos, con una identificación, código del vehículo, número de chasis, número de motor etc.

2.1.1.5. Sistema Contable SIR

La empresa Recordmotor S.A., actualmente cuenta con un Sistema Administrativo Contable e Integrado de su propiedad, el mismo que permite realizar un limitado análisis y control de la información procesada; sin embargo, para que el sistema sea de mayor utilidad, requiere que se documente y sistematice todos los procesos en el entorno trasnacional, diferenciando los momentos del ingreso o digitación de la información, al instante que se requiera emitir reportes.

El sistema está diseñado por módulos que se integran entre si integran el mismo:

2.1.1.5.01 Módulos de Contabilidad

- a) Que registra el plan de cuentas contables de la empresa.
- b) Que realizan movimientos contables.
- c) Parametriza a cada una de estas cuentas.

- d) Registro de auxiliares
- e) Registro de documentos contables
- f) Anulación de comprobantes
- g) Registro de facturas de compras
- h) Emisión de balances
- i) Consultas / Reportes generales

2.1.1.5.02. Módulo de Inventarios

- a) Registro de compras locales
- b) Registro de importaciones
- c) Registro de Ajustes
- d) Registro de devoluciones en compra / venta
- e) Facturación
- f) Consultas / Reportes Generales

2.1.1.5.03. Módulo de Cartera

- a) Registro de cobros de facturas repuestos / vehículos
- b) Emisión de Estados de Cuenta / Kardex
- c) Emisión de notas de crédito / débito
- d) Anulación de comprobantes
- e) Consultas / Reportes Generales

2.1.1.5.04. Módulo de Vehículos

- a) Actualización de pedidos
- b) Registro de modelos / colores
- c) Facturación

- d) Consultas / Reportes Generales

2.1.1.5.05. Módulo de Importaciones

- a) Registro de pedidos de repuestos y vehículos
- b) Liquidación de pedidos
- c) Consultas / Reportes Generales

2.1.1.5.06. Activos Fijos

- a) Registro de ítems
- b) Cálculos de depreciación
- c) Registro de bajas
- d) Consultas / Reportes Generales

2.1.1.5.07. Módulo de Tesorería

- a) Registro de bancos / tarjetas de crédito
- b) Libro bancos
- c) Conciliaciones
- d) Emisión de cheques
- e) Consultas / Reportes Generales

2.1.1.5.08. Módulo de Facturación de Servicios y Repuestos

- a) Emite facturas con orden de trabajo, por talleres lo cual implica la apertura de una orden de trabajo.

- b) La orden de trabajo puede haber sido precedida por un presupuesto, en éste caso, el Sistema controlará que no exceda el valor del mismo.
- c) La facturación se puede identificar, de donde procederá la venta de repuestos, si es por venta taller o por venta de mostrador.
- d) El sistema reconoce la orden de trabajo o el requerimiento y transformará en la orden de trabajo en factura; descargando automáticamente del inventario.
- e) El sistema emite reportes de facturación de ventas al contado o crédito, para generar el respectivo movimiento contable, en el caso de las facturas de contado transfiere a caja y en el caso de las facturas a crédito a cuentas por cobrar.

Problemas Encontrados:

Al no disponer de un sistema contable, con registros de su propiedad, debidamente documentados con procesos y manuales sostienen como resultado:

- 1) Retraso en la recopilación de información y elaboración de reportes, para la toma de decisiones.
- 2) Falta de procedimientos de supervisión a la información procesada por parte del personal de la empresa antes de la integración contable.
- 3) No permite trabajar en línea con las de diferentes sucursales, por lo que retrasa la presentación de informes para la toma de decisiones.

**Gráfico No. 2.1: Diagrama del Sistema Contable “SIR”
SISTEMA INTEGRADO RECORDMOTOR S.A.**

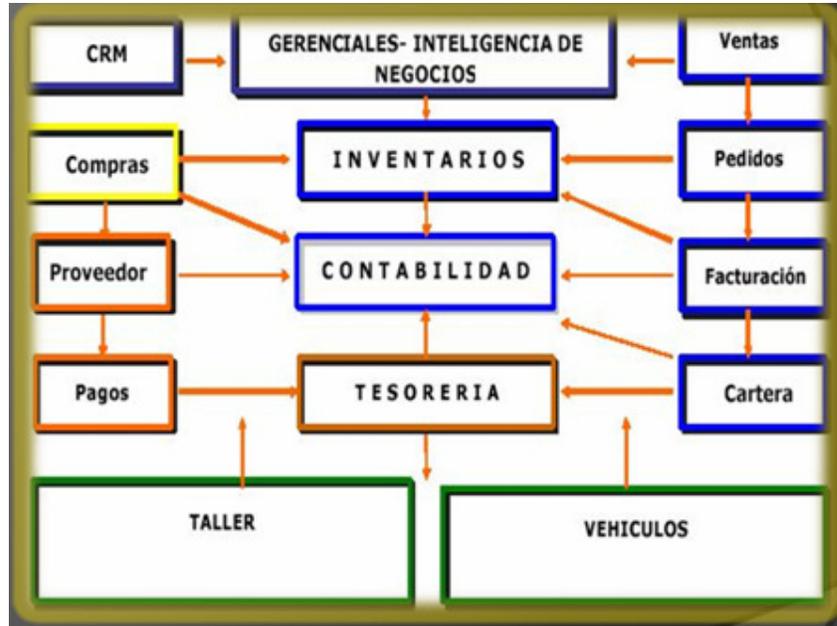


Gráfico No. 2.2: Estructura del sistema contable integrado

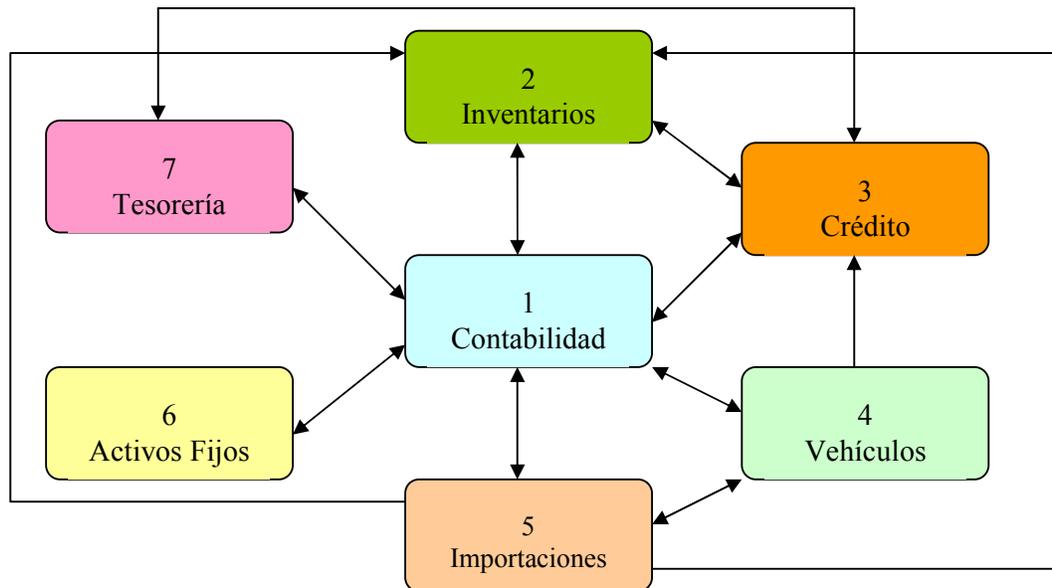
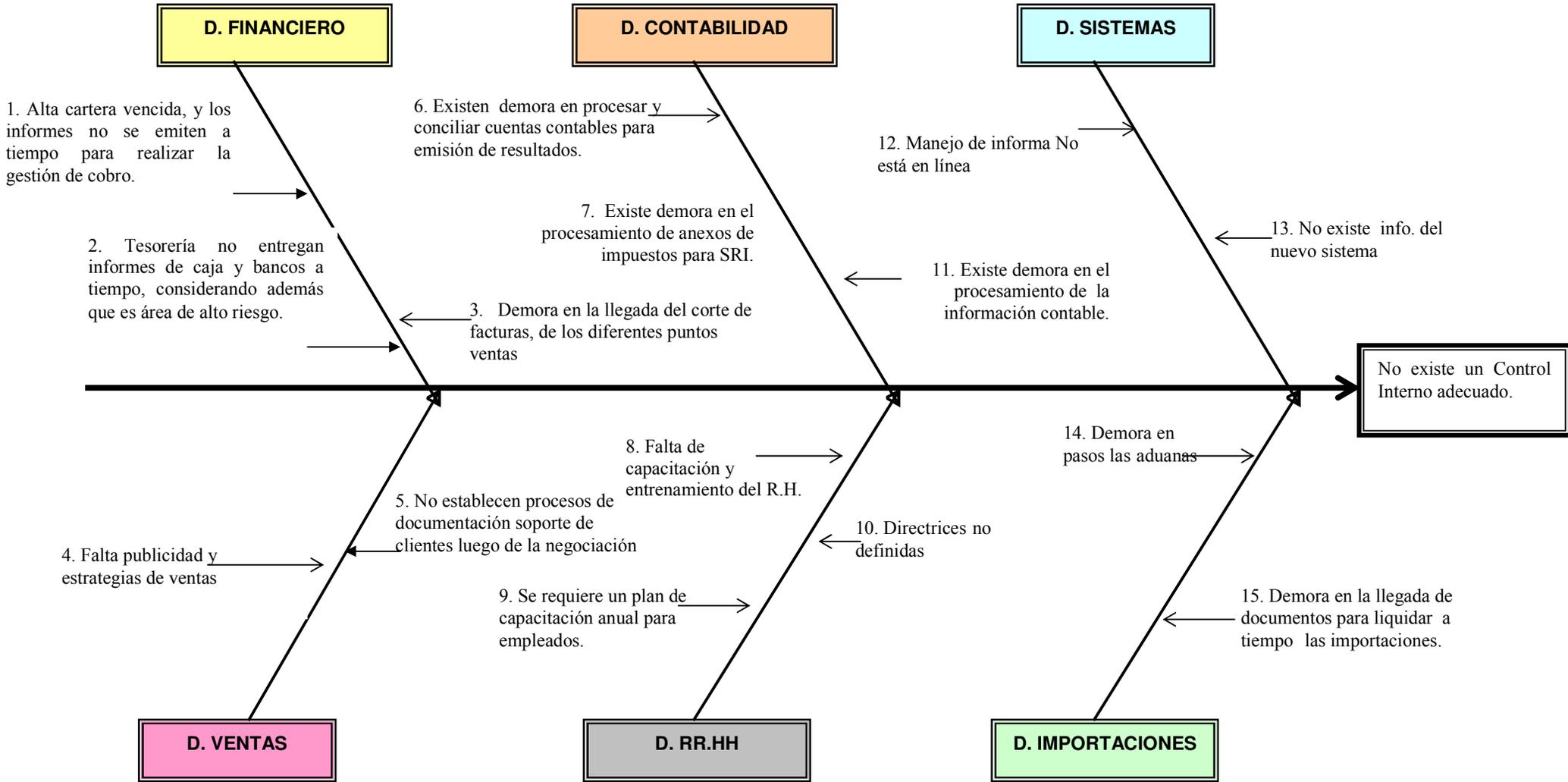


DIAGRAMA DE ISHIKAWA "RECORDMOTOR"

2.1.1.6. Diagrama de Ishikawa



2.1.1.6.1. Explicación del Diagrama Causa y Efecto “Ishikawa”

Se explicaran a continuación las causas que se encuentran numeradas en el diagrama de Ishikawa:

a) Departamento Financiero

- 1) Alta cartera vencida en cuentas por cobrar, pues la empresa no cuenta con políticas de cobro adecuadas, lo que conlleva a problemas en la recuperación o utilización del dinero. No se emiten informes de cartera vencida con la debida oportunidad.
- 2) En tesorería, falta personal, profesional y capacitado que colaboren en el cumplimiento de los objetivos planificados; los informes no se procesan a tiempo como son, reportes de saldos y movimientos de caja y bancos, las conciliaciones bancarias se entregan por esta después de tres meses. Considerando que es un área de alto riesgo se debe informar a tiempo y con la debida oportunidad.
- 3) No existen reportes financieros en línea, para determinar los resultados oportunos para la alta gerencia.

b) Departamento de Ventas

- 1) Falta de publicidad y estrategias en ventas, hoy en día todas las empresas tienen una alta competencia, lo que ha llevado a éstas a aplicar estrategias de comercialización, una de ellas es la publicidad, la empresa no realiza un marketing de publicidad, con el fin de ampliar su mercado o satisfacer las necesidades de una demanda que crece cada día más.

- 2) Establecer un proceso adecuado y control sobre la documentación que se receipta por parte del cliente hacia la empresa, luego de realizada la negociación, puesto que existe documentación e información importante, tanto para el departamento de crédito y cobranzas como para un seguimiento de posventa.

c) Departamento de Contabilidad

- 1) Existe demora en procesar y conciliar las cuentas contables para la emisión de Estados Financieros de la empresa; esta se debe a la falta de lineamientos que generan información de las cuentas auxiliares contables por parte del departamento de sistemas.
- 2) Existen problemas en la declaración de impuestos: debido a mala digitación de información en el sistema, por lo tanto, los mayores contables arrojan información desactualizada, los anexos de impuestos para el SRI no son actualizados a diario y por ende existe un atraso en el momento de presentación. Los sistemas del SRI, DIM no son actualizados en Internet a tiempo, por lo tanto existe demoras en la presentación de los informes.
- 3) Existe demora en el procesamiento de la información, contable y financiera, en el momento de subir la información de los diferentes puntos de venta, por falta de un sistema en línea, que generan retrasos en la presentación de los informes contables de cada mes.

d) Departamento de Personal

- 1) Falta capacitación y entrenamiento al personal, de acuerdo al área en el que se desempeña, tanto en el área administrativa, ventas y servicios técnicos, es importante implementar un programa de capacitación para todas las áreas, de esta forma se mejorará los resultados en cuanto a la eficiencia y se optimizará recursos.

- 2) Se requiere establecer funciones en cada puesto de trabajo, para lo cual el personal de recursos humanos de la empresa deberá estar altamente capacitado, conocer sobre leyes laborales, especializarse en selección y reclutamiento de personal, conocer de las nuevas reformas al código e laboral etc.
- 3) Directrices no definidas, es decir no se conoce con exactitud, que actividad se delega a cada una de las personas que integran el grupo de trabajo.

e) Departamento Sistemas

- 1) Sobre el manejo del sistema “SIR” se debe ir mejorando la nueva versión, pues se dejó de actualizar y de invertir en mejoras y mantenimiento del mismo. El SIR es un programa de contabilidad que paulatinamente debe irse actualizado de acuerdo a las necesidades requeridas; éste no ha sido mejorado, aún conociendo que es de ayuda para un mejor Control Interno y se necesita mayor capacidad de desarrollo por parte de los técnicos y programadores, para poder elaborar los respectivos informes contables y financieros.
- 2) Introducción de un nuevo sistema contable denominado “DMS”, que a futuro se apunta, a la nueva adquisición y tiene por objetivo implementarse en cuanto se negocie, pero esto demandará de tiempo y mucha inversión, la administración de la compañía esta negociando adquirir un nuevo sistema para mejorar los procesos en la empresa.

Todas estas causas han llevado a la empresa Recordmotor S.A, a requerir e implementar un Sistema de Control Interno, para mejorar los procesos y evitar ineficiencias en todas las áreas, puesto que esta afectando al normal desarrollo administrativo y funcional de la empresa.

2.2. Análisis Externo

La intención de éste análisis es, demostrar cómo se lleva a cabo los negocios de la empresa Recordmotor S.A., partiendo de la estructura corporativa aprobada por la Junta General de Accionistas de la empresa, las condiciones económicas, del mercado y los negocio que afectaron a la empresa durante el ejercicio económico de año 2008, así como las principales funciones desarrolladas y riesgos asumidos; cada uno de estos conceptos se describen arrolla a continuación.

2.2.1. Influencias Macroeconómicas

La influencias macroeconómicas, es el conjunto de factores a los que de una u otra forma, están expuestos todas las empresas, sin importar su actividad económica. Se considera que algunas de las variables macroeconómicas afectarán con mayor magnitud a cada tipo de empresa, también sobre éstas variables la empresa no tiene dominio alguna, por lo que debe adecuarse a estas.

Todas estas variables se componen en elementos externos, relevantes para la operación de la importación y comercialización de vehículos y repuestos para la empresa Recordmotor S.A., ya que se relacionan con el nivel general de la actividad económica, y de manera significativa pueden llegar a controlar e influir directa o indirectamente en el comercio.

2.2.1.1. Factor Político

El Gobierno del Presidente Eco. Rafael Correa, después de dos años en funciones, políticamente se destaca en dos puntos:

Primero, la instalación de la Asamblea Constituyente que continua en funciones hasta Junio del 2008, fecha en la que se entregó la Nueva Constitución.

Segundo, En el año 2007, se consolidó el proyecto político del gobierno, con la clausura del Congreso Nacional y el año 2008 es considerado como un año de transición, pero también se presentó como un año de retrocesos en el campo económico y de las inversiones, además existe un suspenso en el campo diplomático y énfasis marcado en el área social.

El sector automotor y las actividades relacionadas a estas son los principales generadores de ingresos fiscales, luego de la exportación de petróleo. Sin duda alguna el año 2006 fue un año fundamental tanto para el sector Automotriz del Ecuador y para de la economía del país

Influencias Políticas que marcaron en el sector automotriz, el año 2007 no fue el mejor año para el sector automotor, ya que se vio severamente golpeado por los diferentes cambios políticos como; el cierre de las líneas de crédito, originado por las modificaciones y; las limitaciones que existen en las ofertas de crédito para este importante sector, dentro de la Ley Bancaria; situación que produjo una contracción dentro de este sector, desde marzo del 2007, el Sector experimentó cifras negativas en lo referente a las ventas, en comparación a su similar periodo en el 2006; de ahí que el 80% de los meses del año 2007, presentó contracciones de crecimiento, como por ejemplo en mayo, donde ésta la contracción del mercado alcanzó un 4%.

Para inicios del año 2008, el sector automotriz, fue afectado con la medida política de incrementar el Impuesto a los Consumos Especiales ICE, en los modelos de vehículos considerados de lujo; por lo tanto en Ecuador ya reaccionó frente al nuevo impuesto. Durante el primer trimestre de este año, las ventas cayeron un 23,6%, entre estos autos, se pueden mencionar las marcas como: Audi, Land Rover, BMW, Volvo, Mercedes Benz. Honda, Toyota, Mitsubishi y Volkswagen.

¿La razón del decrecimiento? La nueva Ley Tributaria, que grava con impuestos de hasta 35% a los vehículos considerados de lujo que su costo superan los \$20.000 USD en adelante.

El sector automotor es uno de los que más variados impuestos aporta al Fisco: aranceles de importación, tasas portuarias, Impuesto a los Consumos Especiales, Impuesto a las Ventas, Impuesto a la Renta, Impuesto a la Propiedad de los Vehículos Motorizados (Matrícula). A los automóviles se les aplica el más alto porcentaje de todo el universo arancelario ecuatoriano. Esto es el 35%. Los impuestos automotrices suman con la última reforma hasta 87%. El sector automotor aporta al Fisco con cerca de 450 millones anuales.

¿Cuántos impuestos y aranceles se aplican en los autos importados?

Los autos importados pagan los siguientes impuestos:

Tabla No. 2.1: Impuestos por importaciones

1	Arancel	35%
2	ICE (autos más de USD 40.000)	35%
3	IVA	12%
4	Matrícula	4%
5	Tasas	1%
6	Total	87%

2.2.1.2. Factor Económico

En el 2005 la economía del país creció en un 3.3% los sectores que presentaron mayor crecimiento fueron: pesca (5.5%), intermediación financiera (4.88%) hotelería y restaurantes (4.6%), comercio 4.43% y enseñanza (4.24%). El crecimiento económico pudo haber sido afectado por la inestabilidad política y jurídica que hicieron del Ecuador un país no confiable para la inversión extranjera; la inflación terminó en 4.36%, 2.41% mayor que la del año 2004 y superior a la que el Banco Central estimó el 2005 (3.9%). Algunos analistas económicos coinciden en que, las razones principales para la subida de la inflación, se debe a la mayor cantidad de dinero, en la economía destinado al consumo, como fruto de la devolución de los afiliados al IESS, por concepto de fondos de reserva y las reservas de los emigrantes; también influyeron los factores climáticos, sequías en las costa y heladas en la sierra que provocan una especulación en los precios.

2.2.1.2.1 Inflación

La inflación anual del 2007 alcanzó al 3.32% frente al 3% del 2006, considerándose una de las más bajas de Latinoamérica. El Índice de Precios al Consumidor (IPC), se fijó en 10.12% con base a una canasta familiar básica de \$473 que con un ingreso mínimo de \$317 genera un déficit de \$166.

La inflación anual de 2008 se ubicó en 8,83%. Aunque la cifra no rebasó los dos dígitos, según las previsiones del Gobierno, es la cifra más alta de los últimos cinco años.

En 2007, el año cerró con una inflación de 3,32%. Según, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el rubro Alimentos y Bebidas no alcohólicas fue el

de mayor incremento el año pasado. La inflación de diciembre alcanzó el 0,29% (DP).

Tabla No. 2.2: Inflación anual del 2000 al 2008

Años	Inflación
2000	91%
2001	22%
2002	10%
2003	6%
2004	2%
2005	3%
2006	3%
2007	3.32%
2008	8.83%

Fuente: BCE. Enero 2009

2.2.1.2.2 Dólar y otras Monedas

Es importante mencionar la revalorización del Yen Japonés que en el 2008, cerro con un tipo de cambio de ¥111/dólar frente a los ¥120/dólares del año 2007, debido principalmente a la crisis hipotecaria, que se generó a partir segundo semestre del 2008, el dólar también a caído frente a otras monedas como la libra y el Euro encareciendo el producto principalmente de Japón con el modelo de vehículo Honda CRV, y de Alemania el modelo de vehículo Volkswagen Pasta y Touareg.

2.2.1.2.3 Crecimiento Económico

El Servicio de Rentas Internas en el año 2008, reportó una recaudación tributaria de \$3'896.8 millones del 19.4%, más que el año 2007; y \$435.8 millones más que lo presupuestado; 56% de lo recaudado; fue por el impuesto al valor agregado (IVA) el mismo que sigue siendo el que más aporta a los ingresos del Estado.

El crecimiento real del PIB, estimado para el año pasado, es del 5,3 por ciento, superior al registrado en los 2 últimos años, pues alcanzó el 3,9 por ciento en 2006 y 2,5 por ciento en 2007, señala un último informe del Instituto emisor.

El rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para Ecuador, el quinto productor de crudo en América.

Las exportaciones petroleras el año pasado alcanzaron ingresos por 11.673 millones de dólares, lo que representó un incremento del 40 por ciento, respecto a los 8.329 millones que facturó en 2007.

Las exportaciones "tradicionales" ecuatorianas, en las que se incluye el banano, el camarón y las flores, entre otros, aumentó en un 11,7%, y las "no tradicionales" crecieron un 11%.

La balanza comercial de Ecuador en 2008 registró un superávit del 8,6 por ciento, básicamente asociado a los ingresos de las exportaciones petroleras y al dinamismo observado en las no petroleras.

No obstante, la balanza de pagos sufrió el impacto de la crisis con la caída del precio del crudo en los últimos meses del año pasado, así como un retroceso en el ingreso de las remesas que envía los emigrantes ecuatorianos desde el exterior. El flujo de remesas se redujo en 8,6 por ciento el año pasado, respecto a 2007, cuando ese indicador llegó a 3.087,9 millones de dólares.

Sobre la inflación, el informe del Banco Central recuerda que en 2008 cerró en 8,83 por ciento, superior frente al índice promedio internacional de 6,61 por ciento.

El desempleo aumentó al 7,5 por ciento el año pasado, índice superior al 6,3 por

ciento de 2007, mientras que el empleo precario o subempleo se situó en 2008 en 45,13 por ciento, frente al 38,87 por ciento del año precedente.

El índice de ocupación plena, de la Población Económicamente Activa (PEA) ecuatoriana, llegó en 2008 a 48,37 por ciento, ligeramente superior al 48,17 por ciento de 2007, precisa el informe económico del Banco Central. EFE.

El PIB mide esencialmente el valor agregado generado durante el año en el país, es decir básicamente el ingreso que se reparten entre los diversos grupos de la sociedad: mirando hacia la repartición tradicional, capitalistas, trabajadores y gobierno. El nivel del PIB nos dice que tan ricos o tan pobres estamos en conjunto. Uno de los principales problemas, sigue siendo la baja producción petrolera, un débil crecimiento de la construcción y una desaceleración del crecimiento de la actividad minera. El crecimiento fue sustentado por la expansión del comercio, la manufactura y otros servicios apoyados para el consumo interno.

Tabla No. 2.3: PIB anual del 2002 al 2008

AÑOS	PIB TOTAL
2002	4,20%
2003	3,60%
2004	8,00%
2005	6,00%
2006	3,90%
2007	2,60%
2008	5.30%

Fuente BCE.2008

El Aporte a la Economía

Los vehículos en el país pagan hasta un 87% de impuestos entre el ICE, el Impuesto al valor Agregado (IVA), la matrícula del vehículo, arancel y tasas. Actualmente la contribución del sector automotor a la economía es del 15% del Producto Interno Bruto (PIB).

El sector automotor emplea a un total de 120.000 personas, distribuidas en las siguientes ramas: directos ensambladoras, indirectos ensambladoras, comercialización, talleres de servicios, neumáticos, repuestos, distribución de combustibles, lubricadoras, empresas de transporte, entre otros.

El mercado ecuatoriano se tornó atractivo, no solamente por la devolución de Fondos de Reserva y repartición de utilidades, sino por la adopción del sistema de dolarización, lo que permitió que los bancos ofrezcan mayores facilidades para que los consumidores accedan a un vehículo.

2.2.1.2.4 Importaciones

En el comercio exterior, las exportaciones crecieron en un 5% y llegaron a 904 millones de dólares mientras que las importaciones fueron del 719 millones de dólares. En el año 2007 para el sector automotriz fue positivo, el mercado presentó un crecimiento en la oferta del 37.7%, mientras que en el año 2008 decreció al 24%.

Gráfico No. 2.3: Crecimiento económico 2007 vs. 2008

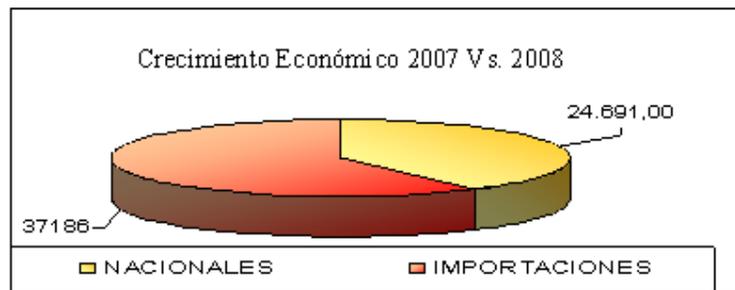


Tabla No. 2.4: Producción Nacional 2007 -2008

PRODUCCIÓN NACIONAL	2008	2007
NACIONALES	24.691	29.912
IMPORTACIONES	37.186	55.310

La Producción nacional y las importaciones comparadas con el año 2007 por categorías son las siguientes:

Tabla No. 2.5: Producción Nacional – Importaciones

	Año 2007			Año 2008		
	Pasaj.	Comer.	Total	Pasaj.	Comer.	Total
Nacionales*	12,214	17,698	29,912	8,854	15,837	24,691
Importaciones	31,870	23,440	55,310	19,471	17,715	37,186
Total	44,084	41,138	85,222	28,325	33,552	61,877

La producción nacional se incrementó en 5.221 unidades 21.1% y las importaciones crecieron en 18.124 vehículos 48.7%

2.2.1.2.5 Balanza Comercial

Alcanza un superávit de \$1.3003M, fue menor en 13% con relación al 2006, Un 76% de los productos son primarios y un 24% son manufacturados, El petróleo aumentó el volumen de ventas debido a la evaluación de precios, sin embargo la producción continua disminuyendo. El primer socio comercial del Ecuador, sigue siendo EU y el segundo Colombia.

Bajo la actual administración, es muy importante visualizar el tema de los precios, no solo por el lado de la inflación, que aunque disparada por el lado de los alimentos, está relativamente bajo control gracias al sistema de dolarización, pero hay que tener alerta principalmente por la presión de precios importados, si no y sobre todo por la política de fijación de los precios de manera administrativa.

Las influencias que deja con respecto a la importación y exportación en el sector automotriz se reflejan en las ventas de vehículos en el Ecuador han estado atadas directamente a la variabilidad de la economía y con ello, han tenido directa incidencia sobre las dos fuentes de abastecimiento del mercado de vehículos: producción local e importaciones. De esa manera, se puede ver que cuando los factores económicos han generado una contracción en las ventas, tanto la importación de vehículos como la producción, han sufrido contracciones en niveles distintos con relación a la capacidad de reacción de estos subsectores del mercado automotriz.

Cabe destacar que el comportamiento de las ventas y su variación anual tienen un comportamiento prácticamente exacto con el de las importaciones por la dependencia de los mismos. Como se puede ver, el sector importador es más sensible a las fluctuaciones económicas, presentando mayores niveles de contracción ante la crisis y a su vez incrementos más rápidos cuando se dan las recuperaciones de la economía. Tal situación se constata en que tan solo en los años 1996, 1997, 1999 y 2000, donde la crisis fue más marcada, las importaciones

bajaron a niveles menores a los de la producción nacional, mientras sucedió lo contrario en los años 1994, 2001, 2002 y 2003, en los que la economía tuvo recuperaciones importantes.

2.2.1.2.6 Crédito y Tasas de Interés

Las tasas de interés se mantuvieron en el orden del 14% para los créditos individuales y hasta el 8% para créditos corporativos.

Los anuncios del Gobierno Ecuatoriano, han afectado el panorama crediticio, en primer lugar las bajas tasas de interés “por decreto” no dio resultado, sin embargo este tema se llevará a la Asamblea Constituyente, la misma que ha anunciado toda un transformación del sistema financiero. Las tasas activas y pasivas se convirtieron en ochos segmentos, en donde se maneja una tasa activa y una tasa máxima. La creación de Bancos Públicos como el del emigrante, de la mujer y del afiliado ha creado incertidumbre. Por otra parte el crédito automotriz se vio afectado por mayor exigencia al momento de la calificación de riesgo.

Las tasas de interés que han pasado por varias fases desde hace algunos meses. Hay mucho que hacer en el país, y el Gobierno ha ido en busca de una solución directa, como es la fijación de tasas de interés a través de las Instituciones Estatales, sea la Junta Bancaria, como fue el intento no exitoso en la ley enviada al congreso hace 6 meses o actualmente que el Banco Central ha recuperado su capacidad de manejar tasas de interés, luego que el Tribunal Constitucional declaró inconstitucional y finalmente establecido por el Congreso.

Gráfico No. 2.4: Tasas de Interés anual del 2006 al 2008



Fuente BCE.

La influencia de las tasas de interés al sector automotor, afectó considerablemente al mantener una tendencia a la alza de un promedio del 11% al 14% a plazos de pago a través de convenios directos con las instituciones financieras, en el transcurso del año 2008, por tal razón se considera en el mercado la otra opción, el financiamiento en los vehículos, la forma de financiamiento conocida y usada como el leasing, (Se transfiere la tenencia de un bien cierto y determinado para su uso y goce, contra el pago de un canon y le confiere una opción de compra por un precio).

2.2.1.2.7 Factores Positivos

En la administración del Gobierno del Eco. Rafael Correa; el gasto público, dado a los proyectos que se han ido preparando y deben solidificar los encargados de la administración, ya deben haber superado su período de aprendizaje y daría la impresión que en áreas concretas como la vialidad y la electricidad las inversiones aumentarán quizás de manera sustancial (la proyección para la vialidad, por ejemplo, es que el gasto efectivo pasará de US\$.400 a US\$.800 millones). Esto se sustenta en el uso de los importantes excedentes que existen en este momento, unos como depósitos del sector público, otros como fondos petroleros que van al presupuesto del Estado.

2.2.1.2.8 Factores Negativos

Los riesgos que no están totalmente claros, como ejemplo; lo que sucederá con las tasas de interés y la banca. Los impactos negativos en el empleo que pueden generar los aumentos salariales, sobre todo en ciertos sectores sociales y segmentos empresariales. Lo que sucederá con la renovación o no del ATPDEA, o el impacto de la reforma tributaria.

Entre el peso específico de lo uno y de lo otro, se decidirá el crecimiento del año 2008. Probablemente el sector petrolero se recupere en algo, o por lo menos no caiga como en el año 2007, y la economía no petrolera estará alrededor del 3%.

2.2.1.3 Factor Social

2.2.1.3.1. Desempleo

Desempleo sigue siendo un factor muy importante, para el año 2007 el 9.5% de ecuatorianos estaba desempleado, sumando al 46% de subempleo, significa que más de la mitad del de la población en el Ecuador no tiene una remuneración fija, Ecuador es el séptimo país de Sudamérica con la mayor cantidad de desempleados

El empleo que ésta íntimamente ligado al crecimiento, es obviamente un tema clave de la economía y de la vida en sociedad. En el último trimestre del año 2007, el Banco Central cambió la metodología de cálculo con lo cual las comparaciones deben ser muy cuidadosas y en particular hay que mirar al desempleo y al subempleo en conjunto, por que parte de la redefinición consiste justamente en haber cambiado la frontera que define a los dos.

En tendencia el desempleo se ha mantenido desde hace algún tiempo alrededor del 9% al 10% de la PEA, es decir unas 450.000 a 5000.000 personas; en la nueva metodología, cae alrededor del 7-7.5%.

Gráfico No. 2.5: Desempleo y Subempleo anual del 2006 al 2008



Fuente: BCE.

2.2.1.3.2. Subempleo

El subempleo, las cifra varían en el año 2007 se registró alrededor del 45%, a mediados del año 2008, cayó por debajo del 40% y conforme la nueva metodología a la ley, aprobada por la Asamblea Constituyente, en desaparecer a las tercerizadoras, estaría alcanzando el 46%.

Sumando el desempleo y subempleo, estaría reflejándose actualmente el 53% de empleos informales, cifra bastante similar al año 2007, esto es probablemente lo más real, por lo tanto en el Ecuador se registra un estancamiento en materia de empleo lo que obviamente es muy grave, por que implica que la mita de los trabajadores del país están en una situación precaria.¹⁰

¹⁰ Revista Económica del IDE Perspectiva Febrero 2008 Por Dr. Pablo Lucio Paredes

2.2.1.4. Factor Tecnológico

La empresa Recordmotor S.A. trabaja con tecnología avanzada en el área automotriz, los talleres están instalados equipos electrónicos de tecnología Japonesa, como son los “Scan Tester” y el “HDS” estas son maquinarias electrónicas, que nos sirven para la medición y pruebas de los vehículos en reparación, además utilizan elevadores de vehículos, con la facilidad de visualizar la parte interna y posterior de los vehículos en mantenimiento, además utilizan catálogos electrónicos donde pueden visualizar partes y piezas de los diferentes modelos de los vehículos Honda.

2.2.1.4.1. EQUIPOS HDS. HONDA DIAGNOSTICO SYSTEM

Es un SCANNER que permite comunicarse con el computador de los Vehículos, para obtener información, de códigos de fallas, tablas de datos, funcionamiento de sensores y pruebas de fallas.



HDS. HONDA DIAGNOSTICO SYSTEM

Es un SCANNER que permite comunicarse con el computador de los Vehículos, para obtener información, de códigos de fallas, tablas de datos, funcionamiento de sensores y pruebas de fallas.

Adicionalmente permite programar unidades de control y telemandos (Llaves con chip)



CAMARA DE PINTURA AUTOMOTRIZ

Esta cámara de pintura, permite dar una calidad y excelencia en los servicios de pintura automotriz, puesto que, en el instante de pintar el vehículo, mantiene aislado de factores ambientales como el viento, polvo y sol, factores que obstaculizan la calidad del trabajo en la pintura de los vehículos.

2.2.1.5. Factor Legal

2.2.1.5.1. Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías regula y revisa los estados financieros de las compañías que operan en el Ecuador (con excepción de las instituciones financieras). Toda entidad legal que efectúa actividades empresariales está sujeta a su control: corporaciones de capital abierto, sociedades de personas, compañías de responsabilidad limitada y corporaciones extranjeras haciendo negocios en el Ecuador. Una vez firmada y notariada la constitución de la compañía, los estatutos y las escrituras deben ser presentados en la Superintendencia de Compañías para su aprobación e inscripción en el Registro Mercantil.

Toda empresa legalmente constituida, bajo estatutos está controlada y vigilada por la Superintendencia de Compañía, las obligaciones que la compañía mantiene con la Superintendencia de Compañías, es de presentar anualmente los Estados Financieros del ejercicio económico terminado, informes de Auditores externos, resumen de accionistas con sus respectivos porcentajes de participación.

La Superintendencia de Compañías fija una tarifa de hasta el 1 por mil de los activos reales de las compañías bajo su control. Esta tarifa debe ser depositada en el Banco Central a nombre de la Superintendencia de Compañías antes del 30 de septiembre de cada año.

Recordmotor S.A. cumple con la Superintendencia de compañías y sus operaciones de negocios en el Ecuador están reguladas por las leyes ecuatorianas que rigen el comercio.

2.2.1.5.2. Régimen Fiscal y Tributario

La empresa Recordmotor S.A. esta controlada por el régimen fiscal y tributario del Estado Ecuatoriano, debe cumplir con la Ley del Régimen Tributario. En general, cualquier empresa haciendo negocios en Ecuador está sujeta a tributación de sus transacciones y actividades por medio de los impuestos a la renta, al valor agregado IVA, a los consumos especiales ICE, y de otros tributos aplicables.

Una compañía es considerada residente en el Ecuador, y por lo tanto sujeta a tributación sobre sus ingresos gravables, cuando ha sido establecida y tiene su base principal en el Ecuador, y su estatuto de constitución está en conformidad con las leyes ecuatorianas que regulan las corporaciones. Las compañías extranjeras pagan impuestos únicamente sobre sus ingresos provenientes de fuentes ecuatorianas, o sobre existencias o activos mantenidos en el país. Una compañía es considerada no residente cuando ha sido constituida de conformidad con estatutos extranjeros y tiene su base principal en otro país.

2.2.1.5.3. Ministerio de Trabajo

El Ministerio de Trabajo es la entidad, que vigila los intereses de los empleados y trabajadores del Estado. La empresa contrae deberes y obligaciones con el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, al que se deberá justificar, todos los pagos y los beneficios sociales, que tiene derechos los empleados y trabajadores, que se encuentren amparados bajo el código de trabajo que rigen en el Ecuador. Asimismo deberán presentar planillas anuales de pagos de utilidades, beneficios sociales, legalizar contratos de trabajo, finiquitos de todos los empleados y deberá registrar el reglamento interno que rige a los trabajadores de la empresa.

2.2.1.5.4. Seguridad Social IESS

La Seguridad Social ecuatoriana es un sistema complejo cuyo financiamiento está basado en las aportaciones de empleados, empleadores y personas independientes. Cubre enfermedades, accidentes de trabajo, maternidad, desempleo y muerte. Además de estos beneficios, el sistema de seguro social provee fondos de reserva de emergencia para empleados, préstamos hipotecarios y fondos de jubilación y montepío.

Todos los empleadores y sus empleados deben contribuir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y tienen derecho a recibir sus beneficios y asistencia. Los empleados contribuyen con el 9,35% de su salario mensual, mientras que los empleadores deben contribuir con el 12,15% del salario mensual de cada trabajador.

Los empleadores deben abonar anualmente al IESS el equivalente a un salario mensual promedio de lo ganado en el año a partir del segundo año de trabajo, y por cada año que el trabajador permanezca en su empleo. El dinero se deposita en un fondo llamado "de reserva" manejado por el IESS que el empleado puede retirar a su discreción.

2.2.1.5.5. Municipios y Otros

1) Impuestos Prediales

El municipio ecuatoriano fija una tarifa sobre todos los edificios y propiedades localizados dentro de sus límites, sobre la base del valor comercial de la tierra determinado por cada municipio. Se otorga un descuento a los impuestos prediales pagados durante los seis primeros meses del año fiscal. Los impuestos pagados después están sujetos a multas e intereses por mora.

2) Otros Impuestos

Además de los impuestos ya mencionados, las empresas pueden estar sujetas a otras tarifas dependiendo de la jurisdicción a la que pertenezcan, tales como un impuesto del 1.5 por mil cobrado sobre los activos netos, se pagará al Municipio del Cantón Quito.

2.2.2. Influencias Micro-ambientales

Considerando que el Ecuador está atravesando una época en la que una de sus mayores preocupaciones es vender, no considerando uno de los mayores objetivos, satisfacer al cliente, dadas estas situaciones, encontramos en un momento en el que la calidad de los servicios tiene la tendencia a mejorar y la competencia a crecer cada día más.

2.2.2.1. Cliente

Las ventas que Recordmotor S.A. realiza a clientes en general, pero especialmente se centraliza en estatus social alta, además existe una gran diferencia entre los clientes de las Marcas de vehículos Honda y Volkswagen. En la marca Honda es un selecto grupo de clientes de la clase social alta, puesto que este vehículo es muy costoso, el promedio de precio oscila entre \$35.000 a \$70.000 dólares, para nuestro mercado es considerado un vehículo caro, por tal razón este vehículo adquieren clientes, diplomático, políticos, empresarios etc.

En la marca de vehículos Volkswagen, el tipo de cliente es el público en general pero está entre la clase media hacia la clase alta.

El objetivo hacia nuestros clientes, es lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los Clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin, se aseguran estándares de calidad en los procesos de venta y reparación de vehículos, de las marcas Honda y Volkswagen, con un gran talento humano, comprometido e idóneo.

La Diversificación es la estrategia de añadir negocios atractivos cuya naturaleza y formato operativo son diferentes a los negocios actuales, es decir, innovando y presentando nuevos y mejores servicios.

Todos los vehículos que son comprados a Recordmotor S.A. salen de la casa matriculados, Una manera de atender al cliente, es evitándole de papeleos, para esto se puede desarrollar un convenio con el SRI para que la empresa realice todos los tramites de la Matriculación del vehículo.

2.2.2.2. Proveedor

Los principales proveedores de Recordmotor son:

Honda Motor del Japón

Fue fundada en 1946 en Hamamatsu por Soichiro Honda con el nombre de Honda.

Es una empresa de origen japonés que fabrica vehículos como automóviles, camiones, motos y ciclomotores. Además fabrica motores para distintos usos, lanchas, y equipamiento para el jardín.

Actualmente Honda fabrica 14 millones de motores cada año, siendo la mayor fabricante de motores de todo el mundo. La compañía es conocida por fabricar

vehículos que no necesitan continuas reparaciones y que pueden ser muy duraderos. Además Honda es también conocida por su gama de motocicletas.

Intrans Ecuador S.A.

Representante vehículos Volkswagen, Audi

Dirección: Panamericana Norte Km. 5 ½ y Los Aceitunos

Teléfonos: 248 3370 – 280 5157 – 248 0040 – 248 1035

Fax: 248 3060

Intrans del Ecuador quien es el importador directo de la marca de vehículos Volkswagen de Alemania, importador directo para el Ecuador.

Intrans del Ecuador, inicia sus operaciones en Agosto de 1994, como concesionarios de las Marcas de vehículos y repuestos Volkswagen y Audi, hoy en día es el Distribuidor único, para los concesionarios; Recordmotor, Ecuawagen, Ponce Yépez, Norwagen, Imbauto; Autosierra, Induauto, Galauto, a nivel nacional.

2.2.2.3. Competencia

En el Ecuador existen grandes comercializadores de vehículos, de todas las marcas, por lo tanto, Recordmotor S.A. compite con las marcas más comerciales en el Ecuador y en el mundo, como son las siguientes marcas:

Tabla No. 2.8: Competencia de Recordmotor S. A.

MARCA	CONCECIONARIOS
	<p>METROCAR IMBAUTO AUTOMOTORES DE LA SIERRA AUTOMOTORES CONTINENTAL VALLEJO ARAUJO AUTOLANDIA</p>
	<p>TOYOTA CASA BACA S.A. IMPORTADORA TOMBAMBA</p>
	<p>AMBACAR AUTOFENIX AUTOMOTORES ANDINA ECUAMOTORS LANZOTY MANSUERA</p>
	<p>AUTOMOTORES Y ANEXOS AUTOMOTORES DEL SUR AUTOMOTORES DEL VALLE AUTOMOTRORES MATRIZ</p>

INTRANS ECUADOR S.A.

Representante vehículos Volkswagen, Audi

Dirección: Panamericana Norte Km. 5 ½ y Los Aceitunos

Teléfonos: 248 3370 – 280 5157 – 248 0040 – 248 1035

Fax: 248 3060

CONCESIONARIOS VOLKSWAGEN EN EL ECUADOR

ECUA - WAGEN S.A.

Concesionario Volkswagen, Audi, repuestos, accesorios, taller de servicios

Dirección: Av. Los Granados E12-20 y Colimes

Teléfonos: 226 4380 – 226 4732

Fax: 226 4603

PONCE YEPEZ CIA. DE COMERCIO S.A.

Automóviles, maquinaria agrícola, repuestos, talleres, lubricantes, refrigerantes, neumáticos.

Dirección: Av. Galo Plaza No. 52-51 y Capitán Ramón Borja

Teléfonos: 241 0650 – 240 0222 – 224 1225

Fax: 240 0275

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.

Comercialización de vehículos y repuestos Chevrolet

Dirección: Av. Atahualpa Km. 2, frente al Mall de los Andes - Ambato

Teléfonos: 03 284 0090

Fax: 03 284 5187

2.2.2.4. Precio

Los precios son competentes en el mercado automotriz, considerando que la Marca de vehículos Honda esta destinada a la clase media alta.



Civic Coupe



Accord



Civic Sedan



Pilot



CR-V



Odyssey

Producto Estrella Honda



Tabla No. 2.9: Precios Vehículos Honda

HONDA MOTOR

PRODUCTO	ORIGEN	MARCA	CLASE	AÑO	VALOR	P.V.P.
VEHICULOS	JAPON	HONDA	JEEP	2008	1,534,000.00	35,490.00
VEHICULOS	JAPON	HONDA	JEEP	2008	1,617,400.00	39,990.00
VEHICULOS	JAPON	HONDA	JEEP	2008	1,683,000.00	43,990.00

Tabla No. 2.10: Lista de Precios

RECORDMOTOR S.A

VIGENCIA:

LISTA DE PRECIOS DE VENTA AL

PUBLICO Volkswagen.

BOLETIN #



MODELOS 2007 y 2008

CLASE	CODIGO	MODELOS	AÑO	PRECIO ANTES IVA	IVA	PRECIO AL PÚBLICO
GOL	17.08	GOL SPORT 1.8 AIRBAGS	2008	16,696.42	2,003.57	18,700
	16.08	GOL SPORT 1.8	2008	15,892.86	1,907.14	17,800
	36.08	GOL 5P COMFORTLINE	2008	14,982.14	1,797.86	16,780
	61.08	GOL 5P POWER	2008	13,741.07	1,648.93	15,390
	60.08	GOL 5P A/C POWER	2008	14,553.57	1,746.43	16,300
CROSSFOX	107.08	CROSSFOX 1.6	2008	19,723.21	2,366.79	22,090
SPACE FOX	107.08	SPACE FOX TRENDLINE (CONTROL VOLANTE + RADIO)	2007	19,633.93	2,356.07	21,990
SPACE FOX	108.07	SPACE FOX TRENDLINE	2007	19,276.79	2,313.21	21,590
SAVEIRO	22.08	SAVEIRO POWER 1.8	2008	13,642.85	1,637.14	15,280
FOX	91.07	FOX 1.6 PAL	2007	15,348.21	1,841.79	17,190
POLO	110.08	POLO SEDAN 1.6	2008	19,633.92	2,356.07	21,990
PARATI	18.08	PARATI POWER 1.8	2008	14,625.00	1,755.00	16,380

	111.08	PARATI CROSSOVER	2008	17,080.00	2,049.60	19,130
GOLF	54.08	GOLF FL COMFORTLINE 2.0	2008	22,812.25	2,737.47	25,550
JETTA	No arriva	JETTA GP EUROPA 2.0 T/M	2008	20,625.00	2,475.00	23,100
	58.08	JETA GP TRENDLINE 2.0 T/M	2008	21,786.00	2,614.32	24,400
BORA	112.07	BORA EXCLUSIVE	2007	37,678.57	4,521.43	42,200
	100.08	BORA STYLE ACTIVE 2.5 T/M	2008	28,035.71	3,364.29	31,400
	101.08	BORA STYLE ACTIVE 2.5 TIP	2008	29,955.35	3,594.64	33,550
PASSAT	105	PASSAT COMFORTLINE 2.0 T/M	2007	43,473.21	5,216.79	48,690
TOUAREG	99.08	TOUAREG R5 TDI 2.5 AT	2008	60,714.28	7,285.71	68,000

CAPÍTULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



3.1. Misión



Recordmotor S.A., ostenta ser distribuidor exclusivo para el Ecuador, de la marca de vehículos y repuestos Honda para el Ecuador, disponemos de personal capacitado, calificado y con modernas instalaciones con todas las facilidades para exhibición de vehículos, repuestos y talleres con equipos de la más alta tecnología.

Importa y comercializa autos Honda y Volkswagen, para satisfacer la demanda del mercado nacional, obteniendo rentabilidad, a través de la excelencia en el servicio, con recurso humano calificado y tecnología automotriz de punta, , haciendo uso efectivo de políticas que permiten el direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos trazados en la calidad y el mejoramiento continuo,

contribuyendo al desarrollo del Ecuador e integral de la empresa, con el compromiso de los accionistas, administradores, empleados.

3.2. Visión



Consolidarnos y crecer como una empresa modelo en la comercialización de vehículos, utilizando procedimientos que garanticen la satisfacción de los clientes, manteniendo siempre en nuestras relaciones comerciales, altos valores éticos y morales, construyéndonos en referente de solidez, dinámica empresarial y respeto, frente a la sociedad ecuatoriana; Además, ser un modelo de empresa de reconocido prestigio y credibilidad, líder en la venta de repuestos, vehículos Honda y Volkswagen, así como en el mantenimiento y reparación de los mismos, cubriendo el selecto mercado del Ecuador, con la suficiente presencia competitiva. Como empresa seguiremos creando fuentes de trabajo, contribuyendo al país.

3.3. Objetivos



3.3.1. Objetivo General

Satisfacer a los clientes con nuestros productos, considerando la gran inversión que realizan los clientes, al adquirir un vehículo que ofrece confort, garantía y sobre todo seguridad; por todas estas aclaraciones los principales objetivos es ser:

- a) Claros y específicos
- b) Formularse por escrito
- c) Ambiciosos pero realistas
- d) Congruente entre sí
- e) Susceptibles de ser medibles
- f) Realizarse en un período determinado

3.3.2. Objetivos Corporativos

Para el 2007 Recordmotor S.A. se propuso fortalecer la imagen de la Empresa en los diferentes puntos de venta, para mantener o ampliar la participación en un mercado que cada día es más competitivo, optimizando los recursos financieros, humanos y materiales.

3.3.3. Objetivos Prioritarios en la Marca Honda 2008

- 1) Crecer el mercado de vehículos doble dígito
 - Crecimiento American Motor Honda
 - Menor dependencia del modelo Honda CRV

- 2) Crecer el mercado de postventa con estrategias de atención a los clientes

- 3) Madurar la operación de Guayaquil
- 4) Reposicionamiento de la operación de Cuenca
- 5) Lograr utilidades de \$ 2'000 USD.
- 6) Sistemas Software confiables

3.3.4. Objetivos Prioritarios en la Marca Volkswagen 2008

- 1) Mantener el 25% de participación de la marca
 - Nuevo enfoque de producto
- 2) Crecer el mercado posventa: doble dígito
- 3) Recuperar la operación de Guayaquil
- 4) Reposicionamiento de la operación de Cuenca
- 5) Alcanzar y mantener punto de equilibrio
- 6) Sistemas Software confiables

3.3.5. Objetivos de Crecimiento

- 1) Obtener un nivel de rentabilidad anual de al menos el 5% - 15% con respecto al patrimonio.
- 2) Incrementar los niveles de comercialización anual en un 10% sin incurrir en más costos al finalizar el 2008.

- 3) Incrementar los niveles de ventas anuales en el 5%.
- 4) Lograr incrementar anualmente la participación en el mercado local en un 6% en comparación con el año anterior, concretando el incremento al finalizar el 2008.
- 5) Incrementar los niveles de satisfacción laboral en un 5% al finalizar el periodo contable del presente año 2008.

3.4. Políticas



3.4.1. Políticas Empresariales

Las políticas que se mencionan a continuación, se basan en los problemas citados con anterioridad y tratan de solucionar los mismos; además hay criterios que colaboran con otros sectores y ayudan a mejorar la empresa en conjunto.

3.4.2. Políticas Contables Significativas

Las políticas contables de la Compañía son las establecidas por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador. Estas políticas están basadas en Normas Ecuatorianas de Contabilidad. Dichas políticas requieren que la Administración

realice ciertas estimaciones y establezca algunos supuestos inherentes a la actividad económica de la entidad, con el propósito de determinar la valuación y presentación de algunas partidas que forman parte de los Estados Financieros.

3.4.3. Política General de Calidad

Lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los Clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin, se aseguran estándares de calidad en los procesos de venta y reparación de vehículos, con un Talento Humano, comprometido e idóneo.

3.4.4. Política de Reducción

Las políticas de reducción que aplicó Recordmotor en el 2008, fue la reducción de la sucursal de Guayaquil y Manta en al línea de vehículos marca Volkswagen, por la alta competencia de concesionarios en ésta marca de vehículos, y las perdidas secuenciales por más de cinco años, se procedió al cierre de estos dos puntos de ventas.

3.4.5. Políticas de Tasas de Retorno

Las políticas de Tasas de Retorno, son esfuerzos para restaurar la integridad financiera de los portafolios corporativos convirtiendo una situación de pérdida de dinero en una de retorno de beneficios; esta política se utilizará:

- a) Tienen problemas solucionables a corto plazo.

- b) Son parte de una industria atractiva o en crecimiento.

- c) Son estratégicamente importantes para el éxito general del portafolio de la organización.

3.4.6. Políticas de Reestructuración

Las políticas de reestructuración son movimientos estratégicos resaltados para renovar a futuro la cubierta estructural de portafolios corporativo, enfocado sobre todo a la recuperación de cartera y/o modificar las relaciones formales de los componentes dentro dicho portafolios.

3.4.7. Políticas de Integración

La política de integración es la estrategia de establecer una fuerte posición parte de la matriz para que se pueda formar una integración de la empresa en todas sus áreas, (Facturación, cobros, recuperación de cartera y pago de impuestos).

3.4.8. Políticas de Diversificación

Las políticas de diversificación, es la estrategia de añadir negocios atractivos cuya naturaleza y formato operativo son diferentes a los negocios actuales, es decir, innovando y presentando nuevos y mejores servicios, como el “Servicio Record Express “ que consiste en dar un servicio mecánico básico, en un tiempo Record de 20 minutos.

3.4.9. Políticas de Modernización

Las políticas de modernización, es una cultura que trascenderá a toda la organización y la impulsa continuamente hacia delante, gracias a la

modernización del nuevo sistema (software) que se implementará a corto plazo en los próximos seis meses de éste año 2008.

3.4.10. Política de Valor Corporativo

Las políticas de valor corporativo, identificar las responsabilidades de la organización hacia las personas con las cuales interactúa.

Un principio corporativo traza las premisas operativas sobre las cuales la organización enfoca sus actividades y apunta sus recursos.

Un principio de valor prescribe los patrones estándares deseables en las conductas de los empleados y establece métodos apropiados para obtener resultados.

3.4.11. Políticas de Formación

Las políticas de formación que la empresa ofrece a sus empleados, tiene un continuo aprendizaje de acuerdo al área laboral y las necesidades de la empresa que así lo demande.

Programa de fidelidad a sus clientes; así retribuye la fidelidad a sus Clientes con:

- a) Promociones.
- b) Garantías.
- c) Precios bajos.
- d) Servicios Privilegiados.

3.5. Estrategias



- 1) Alianzas estratégicas con proveedores Nacionales e Internacionales, como es el caso, que una vez a la año se realiza la convención anual con Distribuidores de Vehículos de la Marca Honda, en la Ciudad de Chicago en Estados Unidos.
- 2) “En el mes de diciembre del 2007, American Honda anunció la presentación de sus nuevos modelos Pilot y Ridgeline para Latinoamérica y El Caribe, mediante una convención realizada en la ciudad de Miami en la cual también se trabajó en las estrategias de pedidos y de ventas para el 2008”¹¹
- 3) Se lograron también acuerdos con Distribuidores (Dealers) en Miami para la provisión directa, de repuestos emergentes para suplir la falta de inventario que puede existir en American Honda y brindar mejor atención a nuestros clientes.
- 4) En el área comercial el Gerente de Ventas asistió al curso de especificaciones del nuevo producto en Carolina del Norte y el Gerente de Posventa asistió al centro de entrenamiento de Miami para conocer las novedades tecnológicas y de servicio del mismo, lo que servirá para aplicar nuevas estrategias en ventas y servicios técnicos para el año 2008.

¹¹ Fuente: Recordmotor Informe de Gerencia 2007

- 5) Implementar un programa de capacitación para el personal, buscando su desarrollo personal y el continuo mejoramiento de la productividad, American Honda con quien se llegó a un acuerdo para la implementación del Centro de Capacitación en todas las sucursales con el objetivo de que tanto la fuerza de ventas como de técnicos y asesores de servicio se capaciten vía Internet.
- 6) Flexibilidad en el presupuesto, enfatizando un plan de contingencia, como requisito indispensable para cubrir desastres naturales o imprevistos.
- 7) Mantener tercerizados los servicios de publicidad, con el fin de que se encarguen de ello verdaderos profesionales.
- 8) Mantener precios competitivos en el mercado, considerando que es un producto en auge de producción y comercialización.
- 9) Funcionar bajo todas las normas seguridad del sector automotriz y demás gremios, con lo cual no interfiera con el desarrollo de otras empresas, ni de otros comercializadores nacionales.
- 10) Establecer canales de comunicación directa a través de los cuales se persigue eliminar las barreras laborales y se permite la descentralización de problemas y la solución efectiva de los mismos.
- 11) A través de la motivación lograr una identificación del cliente interno con el producto, la empresa y la satisfacción en su lugar de trabajo.

3.6. Principios y Valores

Los Principios y valores de la Empresa Recordmotor S.A. son:

- 1) Trabajar con honestidad, cumpliendo con las leyes y obligaciones, que establecen en el marco de la constitución del Estado Ecuatoriano; como son las leyes y reglamentos tributarios, además con sus empleados y trabajadores; siendo este un factor prioritario.
- 2) Cumplir con responsabilidad, seriedad, compromiso, y lealtad la representación de las marcas de vehículos Honda y Volkswagen, hacia sus clientes.
- 3) Primar con el profesionalismo y respeto, en todas las áreas sobre todo, aplicar la ética, la moral, la mística y respeto tanto interno como externo.
- 4) Innovación y mejoramiento continuo, para de esta forma ser más competitivos en el mercado automotriz.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTRICES

4.1. Generalidades

El tema propuesto tiene que ver directamente con una solución práctica y a la medida de los requerimientos organizacionales de la empresa Recordmotor S.A.

4.2. Definición de Control Interno

El control interno es una función o herramienta, que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización; además el control interno es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Se trata de 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 de las operaciones (objetivo operativo)

- 2) Fiabilidad de la infraestructura financiera.
- 3) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

4.2.1 Importancia del Control Interno

El Control Interno es de gran importancia en una organización, puesto que es la clave para alcanzar los objetivos esperados, da confiabilidad Estados Financieros y más, orientan a “Hacer lo correcto”, determina el grado de responsabilidad compromiso, el buen juicio es importante en las actividades del día a día, evitando conflictos e intereses.

4.2.2 Clasificación del Control Interno

La clasificación del Control Interno se divide en dos:

4.2.2.1 Control Interno Administrativo

Conjunto de políticas y procedimientos que tienen que ver directamente con la eficiencia administrativa; cuyo componente son: componentes; Planeación, Control, Supervisión y Autorización.

4.2.2.2 Control Interno Financiero o Contable

Conjunto de métodos y procedimientos orientados a salvaguardar los recursos de propiedad de la empresa y fomentar el registro y seguridad de la información contable; sus componentes son: Planeación, Valoración, Ejecución y Monitoreo.

4.2.3 Componentes del Control Interno

Los componentes del sistema de control interno son cinco:

- 1) Ambiente de Control
- 2) Evaluación de los Riesgos
- 3) Actividades de Control
- 4) Supervisión del Sistema
- 5) Comunicación e Información.

Estos componentes son representados mediante una pirámide, donde la base constituye el ambiente de control, sobre la cual, se realiza la evaluación de riesgos y sobre esta se realizan las actividades de control, para determinar en la cúspide con la supervisión y fruto de ello, la comunicación de resultados.

Gráfico No. 4.1: Componentes del Control Interno



Fuente: Samuel Mantilla Auditoria del control Interno 2005

El control interno está integrado por **cinco componentes** relacionados entre si, de la manera en que la dirección dirija la empresa y estén integrados en el proceso de dirección.

A continuación se definen cada uno de los componentes de Control Interno:

1) Ambiente de control

Los factores de entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad, las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y por último la atención y orientación que proporciona el consejo de administración

Por ello el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye la inducción a sus empleados con respecto al control.

2) Evaluación de los riesgos

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes, para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser administrados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Hemos de tener presente que cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos y una condición previa a la evolución del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles vinculados entre si e internamente coherentes.

3) Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de objetivos.

En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativa y salvaguarda de activos.

4) Supervisión o Monitoreo

Se trata de un proceso que comprueba y mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance que la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

5) Información y comunicación

Esta actividad induce la preparación de la información contable y tiene por objeto, facilitar el entendimiento de los empleados sobre su papel en el sistema de control interno, y en que manera, las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

Por ello han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores y en general, debe existir una comunicación eficaz con terceros como clientes, proveedores, órganos de control y accionistas.

Las deficiencias deben ser comunicadas a los niveles superiores y la alta dirección y el consejo de administración deben ser informados de aspectos significativos.

El control interno junto con la clasificación de los objetivos, componentes y criterios para lograr la eficiencia constituyen el marco del control interno.

4.3 Objetivos del Control Interno

- 1) La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- 2) Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- 3) Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- 4) Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- 5) Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

En consecuencia, los objetivos en general son los siguientes:

- 1) Protección del patrimonio y Eficiencia Operativa.
- 2) Generación de información confiable para la toma de decisiones.
- 3) Adhesión de políticas de la dirección general.

4.4 Principios

Un análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales más importantes permite señalar los siguientes siete componentes:

- a) Segregación de funciones
- b) Autocontrol
- c) De arriba hacia abajo
- d) Costo menor que el beneficio
- e) Eficacia
- f) Confiabilidad
- g) Documentación

a) Segregación de funciones: cuenta con una general aceptación, aun cuando su entendimiento tenga distintos matices, los cuales a medida que ha ido evolucionando el control interno este ha cambiado; esto implica entonces, la no simple segregación de funciones entre quien maneja los dineros y quien elabora y custodia los registros contables.

b) Autocontrol: la dirección, gestión supervisión y evaluación/valoración del control interno son resortes de la administración principal. No hay controles internos que sean externos; El sistema a través del subsistema de control interno, se controla a sí mismo.

c) De arriba hacia abajo: significa que el control interno es una forma de “presión” o “influencia” ejercida por los máximos niveles administrativos, de la organización, esto técnicamente es denominado “el tono desde los alto”. Siendo así, implica que ningún control interno puede funcionar de abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo u operativo no puede “controlar” a los directivos principales.

d) Costo menor que beneficio: este componente afianza el hecho sobre el cual el control interno genera valor a la organización, lo que implica, de salida, que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobre- costo o duplicidades, es mejor eliminarlos.

e) Eficacia: Aquí se tiene una gran connotación, y es que si el control interno no asegura el logro de los objetivos organizacional, sencillamente no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación (valoración) de su eficacia. Y ésta, es sustancialmente diferente del control de gestión y resultados.

f) Confiabilidad: se entiende como la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.

g) Documentación: Aquí se presentan dos entendimientos tradicionales sobre el particular que han sido superados. El primero, hace referencia a que las transacciones deben estar clara y completamente documentadas y disponibles para revisión. El segundo, tiene que ver con los papeles de trabajo.¹²

Como resumen, se puede afirmar que estos principios conllevan a un mejor entendimiento del control interno y le dan su caracterización. Los cuales son desarrollados, en mayor o menor extensión, por los diferentes criterios de control;

¹² Samuel Alberto Mantilla B; Auditoria del Control Interno; Bogota 2005

además podemos manifestar que los principios de control interno, nos permiten aplicar para obtener los siguientes resultados:

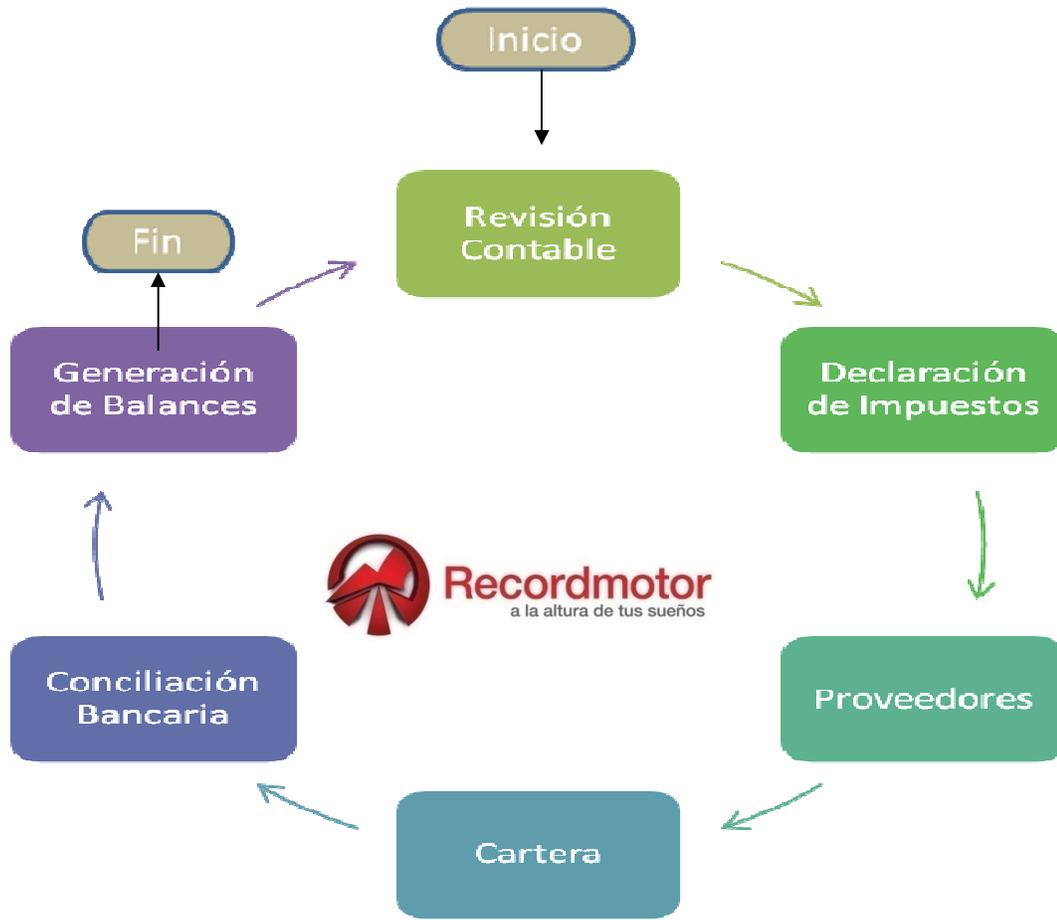
- a) Evitar conflictos de intereses.
- b) Asegurar aprobación y autorizaciones apropiadas.
- c) Distribuir las responsabilidades.
- d) Mantener controles de responsabilidad, documento.
- e) Administrar los dineros prudente y razonable.
- f) Mantener seguridad y confiabilidad de información.
- g) Realizar revisión y supervisión eficaces.

4.5 Estructura del Nuevo Diseño de Control Interno Área Administrativa y Contable

4.5.1 Diseño del Control Interno Final

Generados los diseños se estaría en capacidad de Optimizar los tiempos al momento de entregar informes o reportes contables que culminan con la generación de balances.

Gráfico No 4.2: Estructura del Nuevo Diseño Control Interno Área Administrativa y Contable

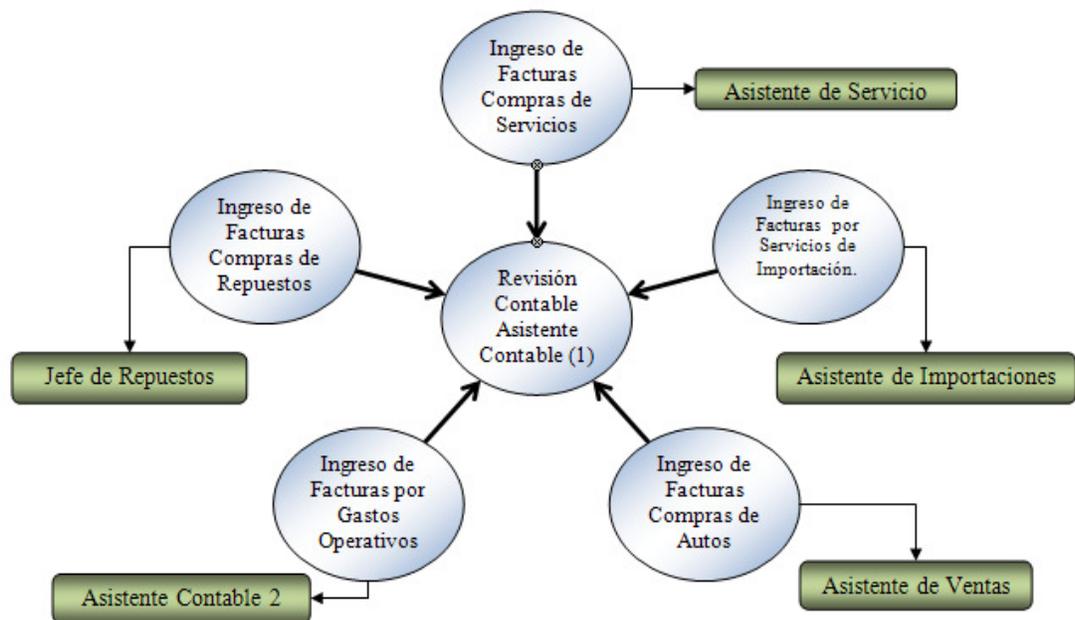


Como se muestra en el diseño al realizar el control desde el origen se estaría optimizando los tiempos y se estaría realizando las modificaciones para entregar Estados financieros a tiempo y se evitaría la duplicación de tareas tal y como se lo venía haciendo anteriormente.

4.5.1.1. Diseño Control Interno de Cuentas por Pagar (Egresos)

El control interno consistirá en realizar un chequeo contable desde el momento en el que se origina la compra ya sea por repuestos, servicios, etc. Buscando identificar posibles errores en las transacciones contables generadas por los usuarios (operativos) detallados en el Diagrama.

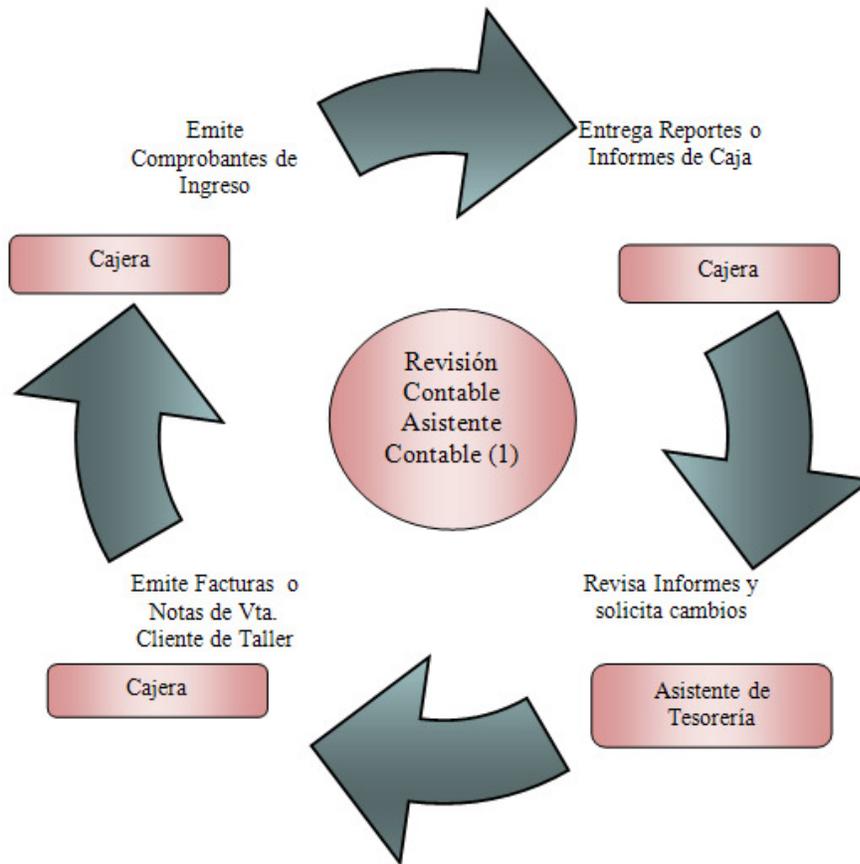
Gráfico No. 4.3: Diseño Control Interno de Cuentas por Pagar



4.5.1.2 Diseño Control Interno de Cuentas por Cobrar (Ingresos)

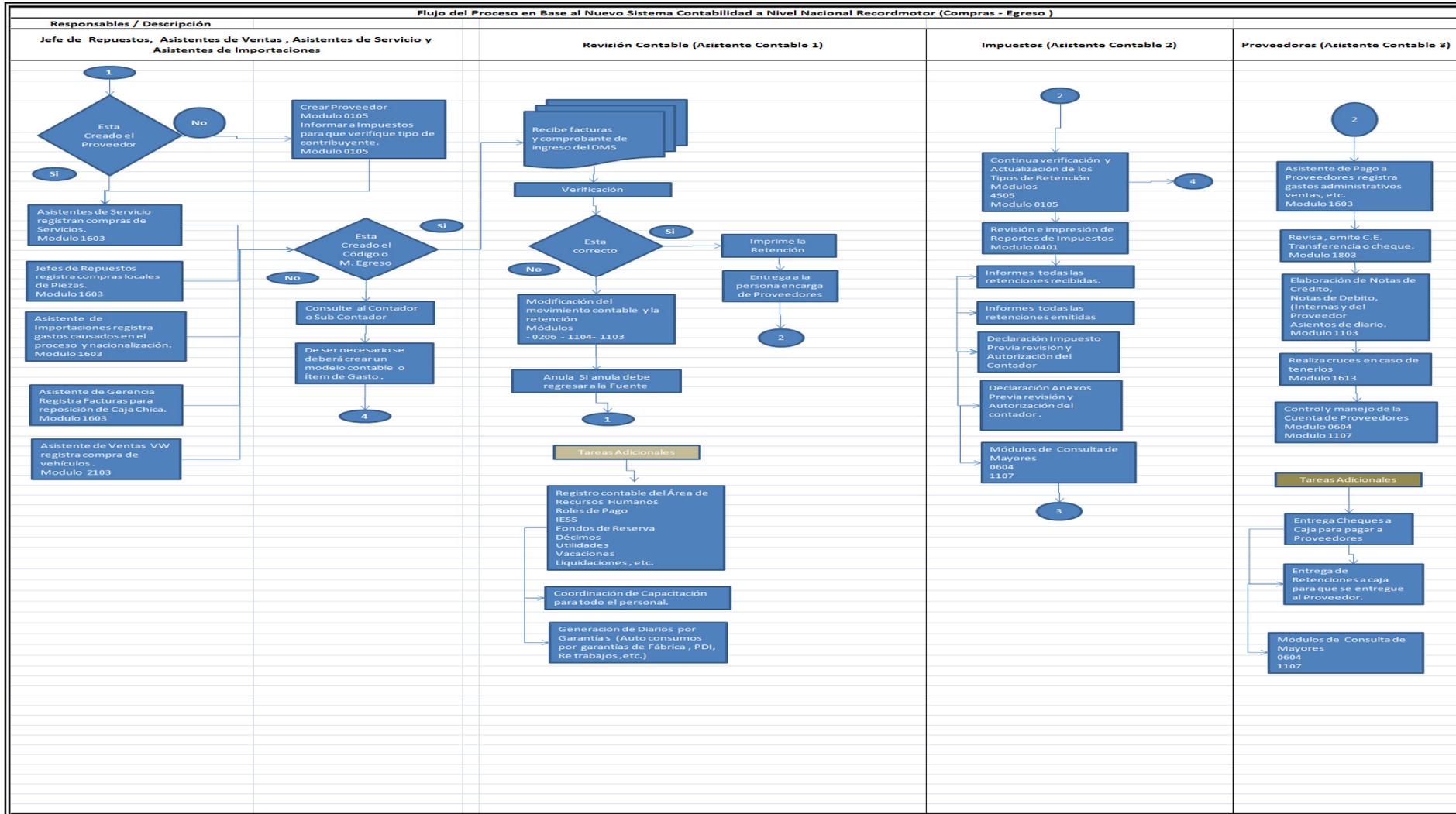
El control interno consistirá en realizar un chequeo contable desde el momento en el que se origina el Ingreso ya sea por facturas de Servicio de Taller venta de Repuestos, vehículos, etc. Logrando identificar posibles errores en las transacciones contables generadas por los usuarios (operativos) detallados en el Diagrama.

Gráfico No. 4.4: Diseño Control Interno de Cuentas por Cobrar

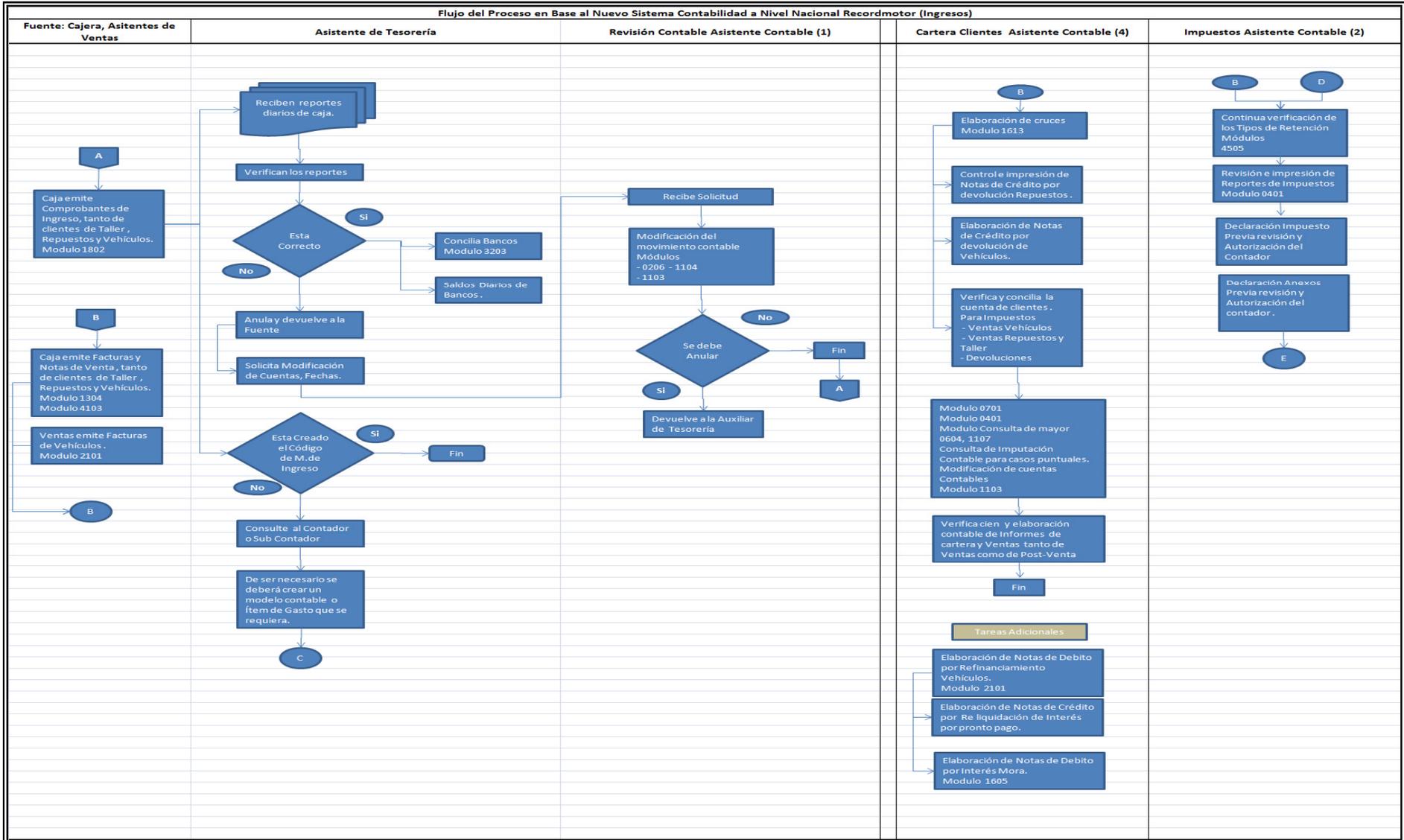


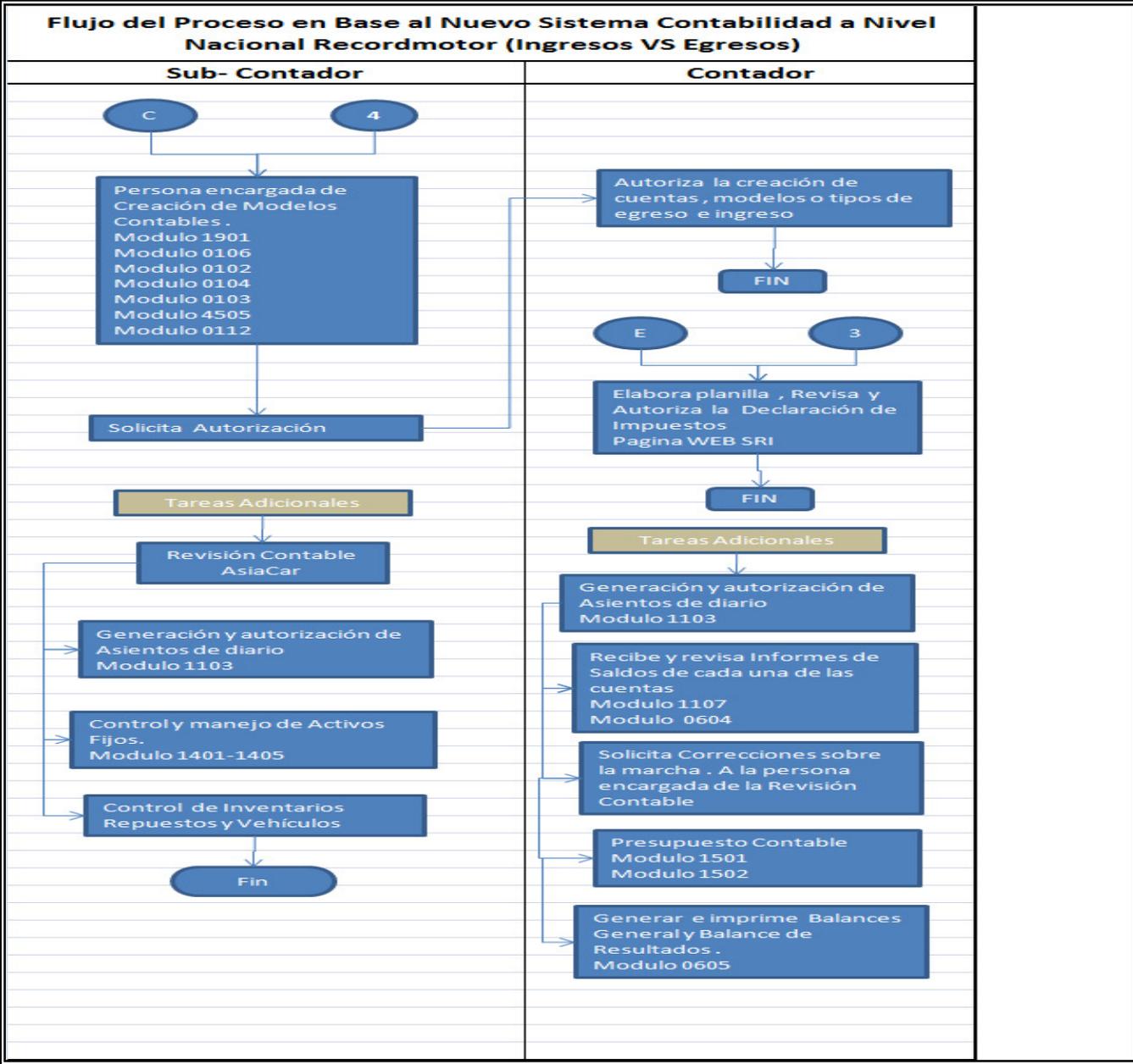
A continuación de presente el Detalle del Flujo de los Nuevos Procesos con base a los Diseños antes mencionados:

4.5.1.3. Detalle del Flujo de los Nuevos Procesos



Flujo del Proceso en Base al Nuevo Sistema Contabilidad a Nivel Nacional Recordmotor (Ingresos)





4.5.1.4 Organigrama Funcional

ADMINISTRACION Y FINANZAS ORGANIGRAMA FUNCIONAL



(Nuevo Organigrama Funcional Administración y Finanzas)

ADMINISTRACION Y FINANZAS

Responsables funcionales de las actividades financieras, contables, presupuestarias y administrativas de la empresa. Encargada de dirigir las gestiones financieras con sujeción a pautas generales. Evalúa políticas de seguros, ventas, remuneraciones, etc.

Todos responsables por el mantenimiento de un adecuado sistema de información y registro de actividades de la compañía.

4.5.1.4.1 Funciones en Contabilidad

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	AREA CONTABLE
c) Reporta a:	GERENTE GENERAL
d) Cargos que supervisa:	PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
e) Características del cargo:	Responsable por la aplicación de políticas y procedimientos en el ámbito de su gestión, sus resultados son medidos por el Gerente General.
f) Tareas típicas:	
1. Controlar y supervisión de las labores contables, donde se incluye, el control de costos, presupuestos, tesorería, nominas, etc.	
2. Asesorar y coordinar sus labores financieras con los demás departamentos involucrados con el proceso contable y económico.	
3. Asesorar a la Gerencia General en el campo financiero, económico y contable, dotándole de información para la toma de decisiones.	
4. Coordinar y supervisar la preparación de presupuestos anuales, así como el control y avance de su ejecución adecuada.	
5. 5. Controlar, evaluar, analizar los resultados obtenidos y los efectos producidos con su gestión administrativa y financiera.	
6. Evaluar el desempeño del personal bajo su ámbito administrativo.	
7. Controlar y supervisar la planificación financiera, incluyendo los excedentes de tesorería.	
g) Relaciones principales:	Debe cumplir diariamente las disposiciones provenientes del Gerente General y Sub Gerente General.
h) Calificaciones:	
Educación	Título Universitario en Economía, Finanzas, Ingeniería Bursátil o Administrativa.
Entrenamiento	Relaciones Humanas, Tributación, Régimen Laboral, Sistema Financiero.
Experiencia	Haber desempeñado labores similares por lo menos cinco años en una empresa de igual tamaño.

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
CONTADOR GENERAL	AREA CONTABLE
c) Reporta a:	GERENTE FINANCIERO
d) Cargos que supervisa:	PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE
e) Características del cargo:	Responsable de mantener la contabilidad al día, y adecuadamente documentada de acuerdo a las normas legales del Ecuador. Debe legalizar con su firma los estados financieros y los informes para los respectivos organismos de control del Estado.
f) Tareas típicas:	
1.Preparar los estados financieros básicos y secundarios; así como, los respectivos anexos de análisis e información complementaria.	
2.Controlar y supervisar la preparación de la contabilidad de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Ecuador.	
3.Coordinar la preparación y ejecución del presupuesto anual de la Compañía.	
4.Asesorar a la Gerencia General en la toma de decisiones, mediante la presentación oportuna y completa de información financiera y contable.	
5.Programar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades contables de la empresa.	
6.Asegurar el funcionamiento de un proceso de control interno previo, recurrente y/o posterior en todas las operaciones como parte del sistema de contabilidad.	
7.Revisar el detalle y certificar declaraciones en formularios 101,103 y 104 para el SRI.	
8.Realizar informes de los Estados Financieros mensuales.	
9.Realizar todas la demás labores inherentes a su cargo y las dispuestas por el Gerente General.	
g) Relaciones principales:	Asiste a la Gerencia General y a las demás unidades administrativas que requieren información contable. Mantiene contacto con los Organismos de Control y entidades oficiales del Estado que requieren de su participación o información.
h) Calificaciones:	
Educación	Título a nivel superior en Contabilidad y Auditoría.
Entrenamiento	Actualización Nueva Ley de Equidad Tributaria, Laboral.
Experiencia	Haber desempeñado el cargo de contador general por lo menos tres años.

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
SUB CONTADOR	AREA CONTABLE
c) Reporta a:	CONTADOR GENERAL
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Responsable de asistir al contador general y corroborar en mantener la contabilidad al día, conciliación de las cuentas contables y emisión estados financieros mensuales y dar asistencia y soporte a los asistentes contables.
f) Tareas típicas:	
1. Preparar estados financieros; así como, los anexos complementarios que respaldan los mismos.	
2. Realizar el control previo sobre compromisos, obligaciones, gastos y desembolsos de recursos económicos.	
3. Realizar los registros oportunos, de todas las transacciones contables.	
4. Evaluar e informar periódicamente al Contador General sobre las actividades del área a su cargo.	
5. Asistir de forma oportuna con la información solicitada por los auditores externos de la compañía.	
6. Controlar, organizar y participar en la toma física de inventarios.	
7. Mantener actualizada el libro de control de activos fijos y la Verificación de la existencia real de activos fijos.	
8. Realizar conciliaciones de las cuentas contables contra sus auxiliares.	
9. Realizar todas la demás labores inherentes a su cargo y las dispuestas por el contador.	
g) Relaciones principales:	Asistencia al contador general y remplazar sus funciones en su ausencia temporal.
h) Calificaciones:	
Educación	Título a nivel superior en Contabilidad y Auditoría.
Entrenamiento	Actualización Nueva Ley de Equidad Tributaria, Laboral.
Experiencia	Haber desempeñado el cargo de sub contador por lo menos un año.

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
ASISTENTE DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS	AREA CONTABLE
c) Reporta a:	CONTADOR GENERAL
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Responsable de elaborar, retenciones en la fuente, realizar informes mensuales y anexos para la declaración de impuestos para el SRI. Respalda archivos y anexos que soporten las declaraciones de impuestos.
f) Tareas típicas:	
1. Preparar cupones de retención en la fuente a los diferentes proveedores.	
2. Llevar el control y custodio de la documentación secuencial de los comprobantes de retenciones en la fuente.	
3. Respalda los archivos mensuales de los formularios de las declaraciones y anexos al SRI.	
4. Mantener un control de las actualizaciones realizadas sobre nuevas versiones de los programas para las declaraciones de impuestos ejemplo: el Software DIMM, del SRI.	
5. Revisar la legalidad de los comprobantes de ventas autorizados por el SRI que cumplan lo dispuesto por la LRTI para su emisión.	
6. Preparar archivos, formularios mensuales y anuales de las declaraciones de impuestos.	
7. Mantener actualizado el programa para la elaboración de retenciones en la fuente SITAC.	
8. Actualizar toda la información de los proveedores (contribuyentes) en la base de datos del programa SITAC.	
9. Realizar todas la demás labores inherentes a su cargo y las dispuestas por el contador.	
g) Relaciones principales:	Asistencia en tributación a todo el personal e inclusive a proveedores, contador general en lo referente al área tributaria.
h) Calificaciones:	
Educación	Título a nivel superior en Contabilidad y Auditoría.
Entrenamiento	Actualización Nueva Ley de Equidad Tributaria.
Experiencia	Haber desempeñado el cargo de asistente contable e impuestos, por lo menos un año.

4.5.1.4.2. Funciones en Cartera

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
ASISTENTE DE CARTERA	AREA CONTABLE
c) Reporta a:	JEFE FINANCIERO
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Sigue instrucciones sobre investigación de crédito, cobranzas rezagadas y mantiene archivos por vencimientos; así como, atiende reclamos de los clientes y preparar informes de cobranzas en trámite.
f) Tareas típicas:	
1. Recibir y revisar los reportes diarios de cobranzas de cada vendedor, contar el dinero y cotejar con el reporte de cobranzas, a continuación, preparar los depósitos para la cuenta corriente de la compañía.	
2. Recibir las nuevas solicitudes de crédito para clientes, archivarlas en un expediente bien organizado.	
3. Controlar la cartera a través de los reportes y estados cuenta por antigüedad de saldos.	
4. Preparar informes sobre cobranzas y novedades importantes que requieren solución inmediata.	
5. Llevar registros auxiliares de clientes y emitir estados de cuenta de clientes.	
6. Coordinar la aprobación de pedidos y la emisión de las respectivas facturas.	
7. Llevar un registro adecuado de toda la fuerza de ventas, asistir a sus reuniones para conocer sus inquietudes y sugerir alternativas de solución o para preparar informes.	
8. Llevar un control de cartera vencida y en poder de los abogados hasta su decisión final.	
9. Preparar la provisión mensual para cuentas incobrables.	
10. Colaborar en el ordenamiento y archivo temporal de las facturas antes de entregar a los representantes de ventas para su cobro.	

4.5.1.4.3. Funciones en Cartera

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
ASISTENTE DE CARTERA	AREA CONTABLE
c) Reporta a:	JEFE FINANCIERO
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Sigue instrucciones sobre investigación de crédito, cobranzas rezagadas y mantiene archivos por vencimientos; así como, atiende reclamos de los clientes y preparar informes de cobranzas en trámite.
f) Tareas típicas:	
Continuación	
1. Colaborar en el ordenamiento y archivo temporal de las facturas antes de entregar a los representantes de ventas para su cobro.	
g) Relaciones principales:	Es observado por, el Jefe de Ventas, la Cajera, cuya información es fuente de consulta permanente para los registros contables, por otro lado, atiende a los clientes en sus consultas; y sobre todo, debe proporcionar a la Gerencia General la información relacionada a esta función en el momento y en la forma que lo solicite.
h) Calificaciones:	
Educación	Instrucción Superior Contabilidad y Auditoria y CPA.
Entrenamiento	Cursos de preparación en análisis de cartera.
Experiencia	Haber desempeñado labores similares por el lapso de dos años en una empresa de igual magnitud.

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
ASISTENTE DE TESORERIA	AREA TESORERIA
c) Reporta a:	JEFE FINANCIERO
d) Cargos que supervisa:	ASISTENTE TESORERIA Y CAJERAS
e) Características del cargo:	Responsable de realizar informes de flujos de efectivos, flujos de caja, y resumen de pagos.
f) Tareas típicas:	
1. Registrar cheques y elaboración del comprobante de egreso.	
2. Ingreso depósitos en el SIR (Sistema Contable RCM)	
3. Elaborar el resumen de cobros de las tarjetas de crédito	
4. Elaborar notas de crédito y débito Bancarias	
5. Revisar numeración de cheques del Banco del Austro pagados y devueltos en Estado de Cuenta.	
6. Enviar cartas solicitando los cheques cobrados y que no han sido enviados en el respectivo Estado de Cuenta	
7. Elaborar informes de pagos, transferencias, depósitos con los distintos bancos, e informar al Jefe financiero y presentar dicha información.	
8. Realizar el control y reporte del Fondo Rotativo con sus respectivos soportes y Retenciones en la Fuente	
9. Realizar todas la demás labores inherentes a su cargo y las dispuestas por el jefe de tesorería y contador	
g) Relaciones principales:	Relacionarse con todo tipo de público interno y externo; mantener continuos informes a los jefes financieros para una buena toma de desiciones.
h) Calificaciones:	
Educación	Título a nivel superior en Contabilidad y Auditoria
Entrenamiento	Conocimientos de programas contables.
Experiencia	Haber desempeñado labores similares por el lapso de dos años en una empresa de igual magnitud.

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
CAJERA	AREA TESORERIA
c) Reporta a:	JEFE TESORERIA
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Responsable por el manejo eficiente de los recursos efectivos de la compañía; así como, de la planificación oportuna de los saldos disponibles para obtener rentabilidad en condiciones de seguridad.
f) Tareas típicas:	
1. Controlar y recepción de las cobranzas, tanto en efectivo, cheques a fecha como posfechados, para luego, depositar en las cuentas corrientes de la compañía.	
2. Planificar los desembolsos de efectivo, a través de flujos de caja anuales, mensuales y semanales.	
3. Informar a la Gerencia diariamente sobre las disponibilidades en cuentas corrientes bancarias.	
4. Controlar las cuentas de los proveedores y sus fechas de vencimiento para el pago.	
5. Preparar cheques y comprobantes de pago para cancelar a los proveedores en las fechas correctas de vencimiento.	
6. Cotizar divisas en los distintos bancos, tanto para vender, comprar y transferir a cuentas en el exterior.	
7. Llevar controles de las importaciones en trámites y liquidarlas cuando lleguen.	
8. Mantener contactos con los bancos corresponsales y la amortización oportuna de obligaciones.	
9. Atender los pagos en los días previstos y cumplir las demás obligaciones inherentes a su función y las que directamente lo deleguen sus superiores inmediatos.	
h) Relaciones principales:	Mantiene comunicación permanente con bancos, proveedores, importadores, de cuyo trabajo informa al Jefe Financiero para su conocimiento y decisión; además dentro de la compañía coordina sus labores con personal, contabilidad, cobranzas, comercialización, de quienes recibe información para actualizar su trabajo relativo las finanzas de la misma.
h) Calificaciones:	
Educación	Título a nivel superior en Contabilidad y Auditoría.
Entrenamiento	Conocimientos de programas contables.
Experiencia	Trabajos en área de tesorería por lo menos dos año de experiencia.

4.5.1.4.4. Funciones en Facturación

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
FACTURADOR MOSTRADOR	AREA POSVENTA REPUESTOS
c) Reporta a:	JEFE DE REPUESTOS
d) Cargos que supervisa:	DESPACHADOR Y BODEGUERO
e) Características del cargo:	El titular del puesto es el responsable de asesorar y vender las piezas originales de recambio pedidas por el cliente, contribuyendo así a la satisfacción del mismo y al aprovisionamiento óptimo de repuestos. Además responsable de revisar las ordenes de trabajo, pedidos y controlar que todos los ítems se han facturados, emitir las respectivas facturas y notas de ventas.
f) Tareas típicas:	
1. Asegurar una atención cordial amable e inmediata al cliente.	
2. Explicar al cliente sus necesidades en cuenta a precios, formas de pago.	
3. Asegurar que la entrega de las piezas de recambio sean revisadas conjuntamente con el cliente al momento de la entrega.	
4. Informar inmediatamente al Jefe de Repuestos para su pronta corrección, en caso de encontrar que las piezas de recambio que estén sin código, dañada, según aplique el caso.	
5. Desarrollar propuestas para medidas del servicio de Recambios a fin de reaccionar rápidamente a las evoluciones en el comportamiento de los clientes y de los competidores.	
6. Aprovechar los contactos con los clientes para la venta de servicio de mantenimiento.	
7. Archivar las facturas que son entregadas por el cliente al momento de retirar la pieza de recambio.	
8. Coordinar con la Jefe de Repuestos procesos óptimos en la atención al cliente (despacho de recambios, facturación).	

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
FACTURADOR MOSTRADOR	AREA POSVENTA REPUESTOS
c) Reporta a:	JEFE DE REPUESTOS
d) Cargos que supervisa:	DESPACHADOR Y BODEGUERO
e) Características del cargo:	El titular del puesto es el responsable de asesorar y vender las piezas originales de recambio pedidas por el cliente, contribuyendo así a la satisfacción del mismo y al aprovisionamiento óptimo de repuestos. Además responsable de revisar las ordenes de trabajo, pedidos y controlar que todos los ítems se han facturados, emitir las respectivas facturas y notas de ventas.
f) Tareas típicas:	
Continúa:	
9. Colaborar en el desarrollo o el cumplimiento de los objetivos del área de recambios y de la empresa.	
g) Relaciones principales:	Atención a todo tipo de cliente, sea éste por mostrador o por taller; relaciones con las áreas de cartera, tesorería y caja.
h) Calificaciones:	
Educación	Instrucción superior o mínimo tercer año de carreras Comercial o Marketing.
Entrenamiento	Conocimientos probados en Excel, Word.
Experiencia	Experiencia en Ventas de repuestos por mostrador.

4.5.1.4.5. Funciones en Inventarios

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
JEFE DE BODEGA	AREA ADMINISTRATIVA
c) Reporta a:	JEFE DE REPUESTOS
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Custodia y administración de los inventarios de propiedad de la empresa, es responsable por cualquier cambio, deterioro o pérdida de dichos inventarios.
f) Tareas típicas:	
1. Recibir, ingresar, almacenar y controlar a través de registros adecuados los inventarios en bodega.	
2. Preparar informes sobre existencias, considerando stock mínimos y máximos y sus respectivas rotaciones.	
3. Receptar requisiciones de materiales, confirmar con existencias y luego despachar a través de un egreso de bodega.	
4. Respalda con su firma la recepción en bodega de materiales provenientes de compras locales o importaciones.	
5. Realizar conteos físicos rotativos de las existencias, con el fin de conciliar en forma oportuna cualquier diferencia por errores en la digitación de la información al sistema de inventarios.	
6. Controlar los reingresos o devoluciones de materia prima provenientes de producción o cualquier otro departamento usuario.	
7. Participar y asesorar en la toma física de inventarios por parte de contabilidad o los auditores externos.	
8. Responder pecuniariamente por los faltantes y sobrantes, establecidos luego de los inventarios físicos.	

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
JEFE DE BODEGA	AREA ADMINISTRATIVA
c) Reporta a:	GERENTE DE SERVICIOS
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Custodia y administración de los inventarios de propiedad de la empresa, es responsable por cualquier cambio, deterioro o pérdida de dichos inventarios.
f) Tareas típicas:	
Continúa:	
9. Ejecutar las demás labores inherentes a este cargo y las que le dispongan el Gerente de Servicios.	
g) Relaciones principales:	Dentro de la compañía, con producción y todas las unidades administrativas que requieren de su información o entrega de materiales, fuera de la compañía, con proveedores, o agentes de venta que le entregan mercadería.
h) Calificaciones:	
Educación	Título de bachiller en contabilidad o C.P.A.
Experiencia	Haber desempeñado el cargo de bodeguero por lo menos 3 años en una compañía de igual magnitud.

4.5.1.4.6. Funciones en Sistemas

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
Jefe de Sistemas	AREA DE SISTEMA
c) Reporta a:	Gerente Financiero
d) Cargos que supervisa:	Asistente de Sistemas 1
e) Características del cargo:	Proveer visión tecnológica y liderazgo para desarrollar e implementar iniciativas capaces de crear y mantener a la empresa con la información actualizada y siempre a la mano, responsable del cambio de los equipos tecnológicos y su óptima aplicación, y la que esta próxima a surgir, para planificar su aplicación para encauzarla de manera eficiente y eficaz en el negocio, asumiendo riesgos dentro de un marco razonable.
f) Tareas típicas:	
1. Planificar la modificación e instalación de nuevo software y hardware.	
2. Diseñar los planes de calidad de las aplicaciones y garantizar su cumplimiento.	
3. Coordinar con las áreas de sistemas y usuarios la implantación de las aplicaciones.	
4. Supervisar, planificar y controlar proyectos de seguridad y control de proyectos informáticos.	
5. Ejecutar los procesos asignados conforme a los programas de producción.	
6. Construir soluciones integrales (aplicaciones) a las necesidades de información de los usuarios.	
7. Realizar la asignación de trabajos entre personal de sistemas.	
8. Controlar la labor técnica.	
9. Revisar los resultados de los procesos e incorporar acciones correctivas.	
10. Probar los productos y servicios a implementar antes de ser liberados al usuario final.	
11. Coordinar la presentación de las nuevas aplicaciones a los usuarios.	
12. Elaborar conjuntamente con el área de Programación o Desarrollo, los planes de capacitación de los nuevos usuarios.	
13. Controlar, medir el cumplimiento de los planes y tomar medidas correctivas en casos necesarios.	

g) Relaciones principales:	Debe cumplir diariamente con soporte técnico a usuarios y mantener los sistemas operativo y Hardware operando.
h) Calificaciones:	
Educación	Título Universitario en Ingeniería de Sistemas.
Entrenamiento	Relaciones Humanas, Redes Lan, Internet, Base de datos, lenguajes de operación.
Experiencia	Mínimo cuatro años en funciones similares.

RECORDMOTOR S. A.

a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
ASISTENTE DE SISTEMAS	AREA DE SISTEMA
c) Reporta a:	JEFE DE SISTEMAS
d) Cargos que supervisa:	
e) Características del cargo:	Asistencia a los usuarios en los sistemas y Hardware y Software en todos los sistema contable SIR, DIMM etc.
f) Tareas típicas:	
1. Modificar e instalar el software y el hardware de todos los usuarios de la empresa.	
2. Dar mantenimiento de calidad a los sistemas operativos y garantizar su funcionamiento.	
3. Precautelar y respalda información de interés de la empresa.	
4. Proteger y precautelar los equipos de cómputo.	
5. Dar la asistencia técnica a los usuarios operativos del software y el hardware.	
6. Realizar la asignación de trabajos entre personal de sistemas.	
7. Controlar la labor técnica.	
8. Revisar los resultados de los procesos e incorporar acciones correctivas.	
9. Probar los productos y servicios a implementar antes de ser liberados al usuario final.	
10. Coordinar la presentación de las nuevas aplicaciones a los usuarios.	
11. Elaborar conjuntamente con el área de Programación o Desarrollo, los planes de capacitación de los nuevos usuarios.	
12. Supervisar las personas a su cargo, etc.	
13. Controlar: medir el cumplimiento de los planes y tomar medidas correctivas en casos necesarios.	
14. Responder por sus subordinados: ante su superior.	
g) Relaciones principales:	Debe cumplir diariamente con soporte técnico a usuarios y mantener los sistemas operativo y Hardware operando.
h) Calificaciones:	
Educación	Título Universitario en Ingeniería de Sistemas
Entrenamiento	Relaciones Humanas, Redes Lan, Internet, Base de datos, lenguajes de operación

4.5.1.4.7. Funciones en Recursos Humanos

RECORDMOTOR S. A.

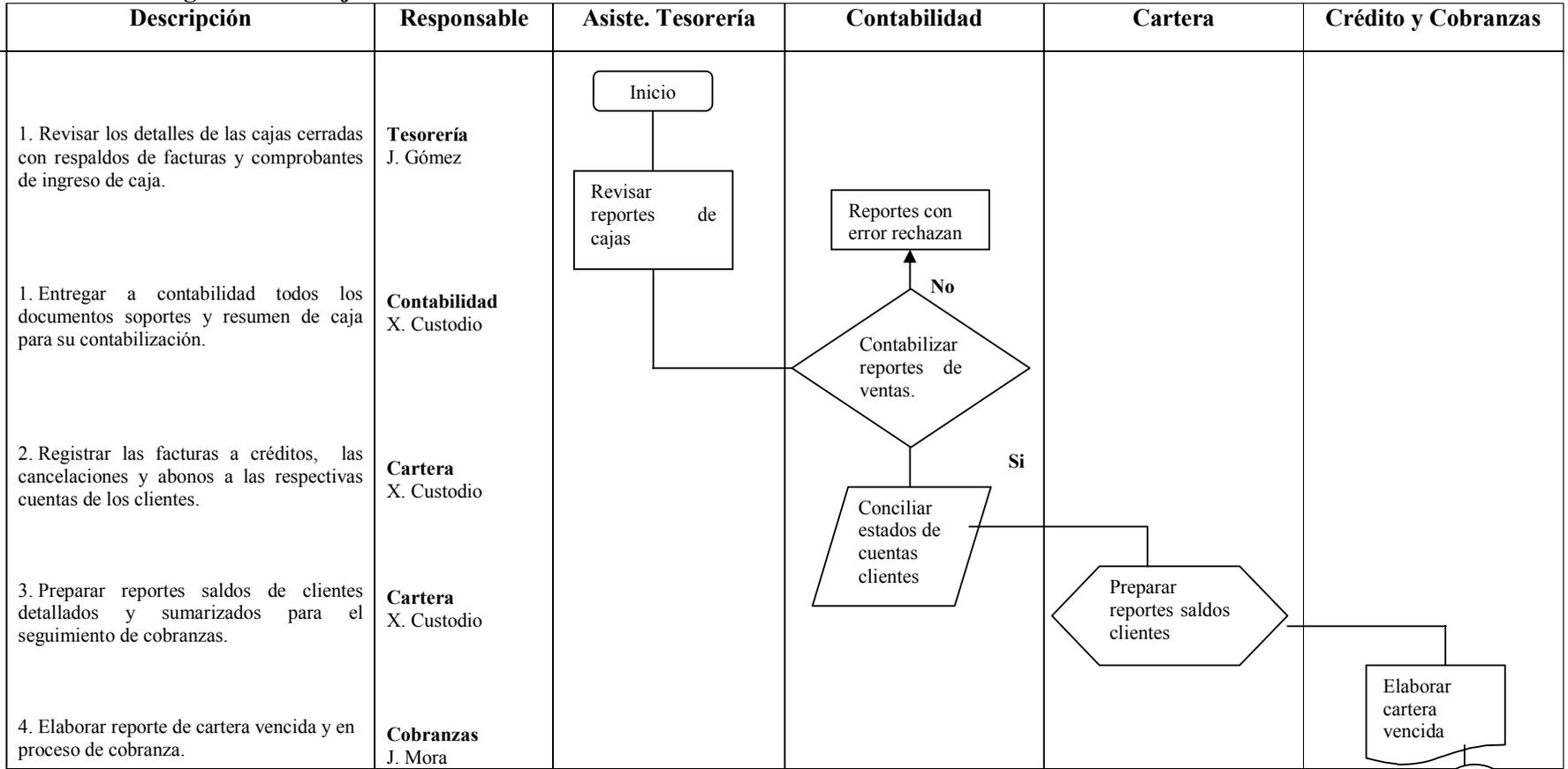
a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRATIVA
c) Reporta a:	Sub Gerente General
d) Cargos que supervisa:	Asistente de Recursos Humanos
e) Características del cargo:	Es responsable de la cancelación puntual de todos los haberes involucrados con los sueldos del personal, así como de las obligaciones que la empresa tiene con las instituciones de gobierno relacionadas con recursos humanos.
f) Tareas típicas:	
1. Seleccionar al personal para la contratación previa la autorización de Gerencia General, Subgerencia General o Jefes Departamentales.	
2. Elaborar actas de finiquito, liquidaciones y contratos a nivel nacional e inscribirlas en la Inspección de Trabajo.	
3. Calcular los beneficios sociales; decimotercero, cuarto sueldo, utilidades y reportar planillas a la Inspección del Trabajo.	
4. Control de las categorías de sueldos y nivelación de los mismos previa autorización de la Gerencia General.	
5. Registrar y aperturas de cuentas bancarias, de los empleados para acreditación de sueldos.	
6. Revisar y calcular sobre tiempos (horas extras) 50% y 100%.	
7. Entregar formularios de permisos personales, horas extras y revisión para roles.	
8. Entregar y revisar tarjetas de identificación y asistencia del personal.	
9. Calcular los descuentos por multas, atrasos y descuentos de otros (comisariatos).	
10. Calcular, descontar y reportar el Impuesto a la Renta mensual a pagar de los empleados.	
11. Elaborar roles de pagos e informar al área contable y rol de beneficios sociales.	
12. Revisar y pago de las comisiones de los vendedores, reportado por el Gerente de Ventas.	

RECORDMOTOR S. A.

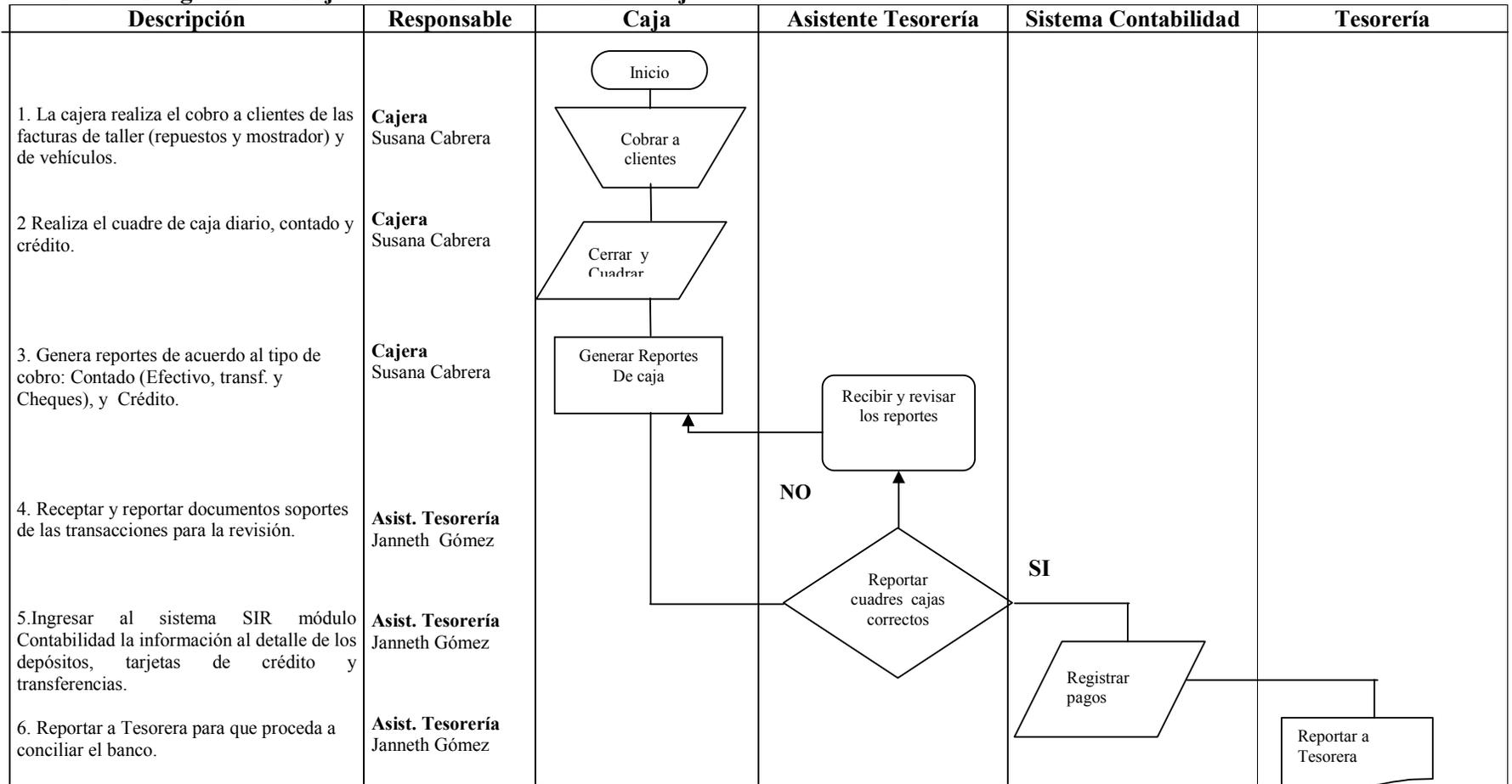
a) Título del Cargo :	b) División Organizativa
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRATIVA
c) Reporta a:	Sub Gerente General
d) Cargos que supervisa:	Asistente de Recursos Humanos
e) Características del cargo:	Es responsable de la cancelación puntual de todos los haberes involucrados con los sueldos del personal, así como de las obligaciones que la empresa tiene con las instituciones de gobierno relacionadas con recursos humanos.
f) Tareas típicas:	
Continúa:	
1. Elaborar cuadro de vacaciones y coordinación de las vacaciones de los empleados a nivel nacional.	
2. Liquidar viáticos a empleados para el exterior y desembolso gasto de viaje nacionales.	
3. Elaborar planillas del IESS, pago planilla de aportes, préstamos quirografarios.	
4. Manejar carpetas de empleados a nivel nacional y custodio del archivo central.	
g) Relaciones principales:	Relación directa con los jefes departamentales, Gerencias. Además con las entidades Ministerio de Trabajo, IESS y entidades Financieras.
h) Calificaciones:	
Educación	Título Universitario en Psicología Industrial o afines.
Entrenamiento	Conocimientos probados en Excel, Word, Contabilidad, leyes laborales y tributarias.

4.5.1.5. Diagrama del Flujo Actual Administrativo

4.5.1.5.2. Diagrama del Flujo Actual Cartera

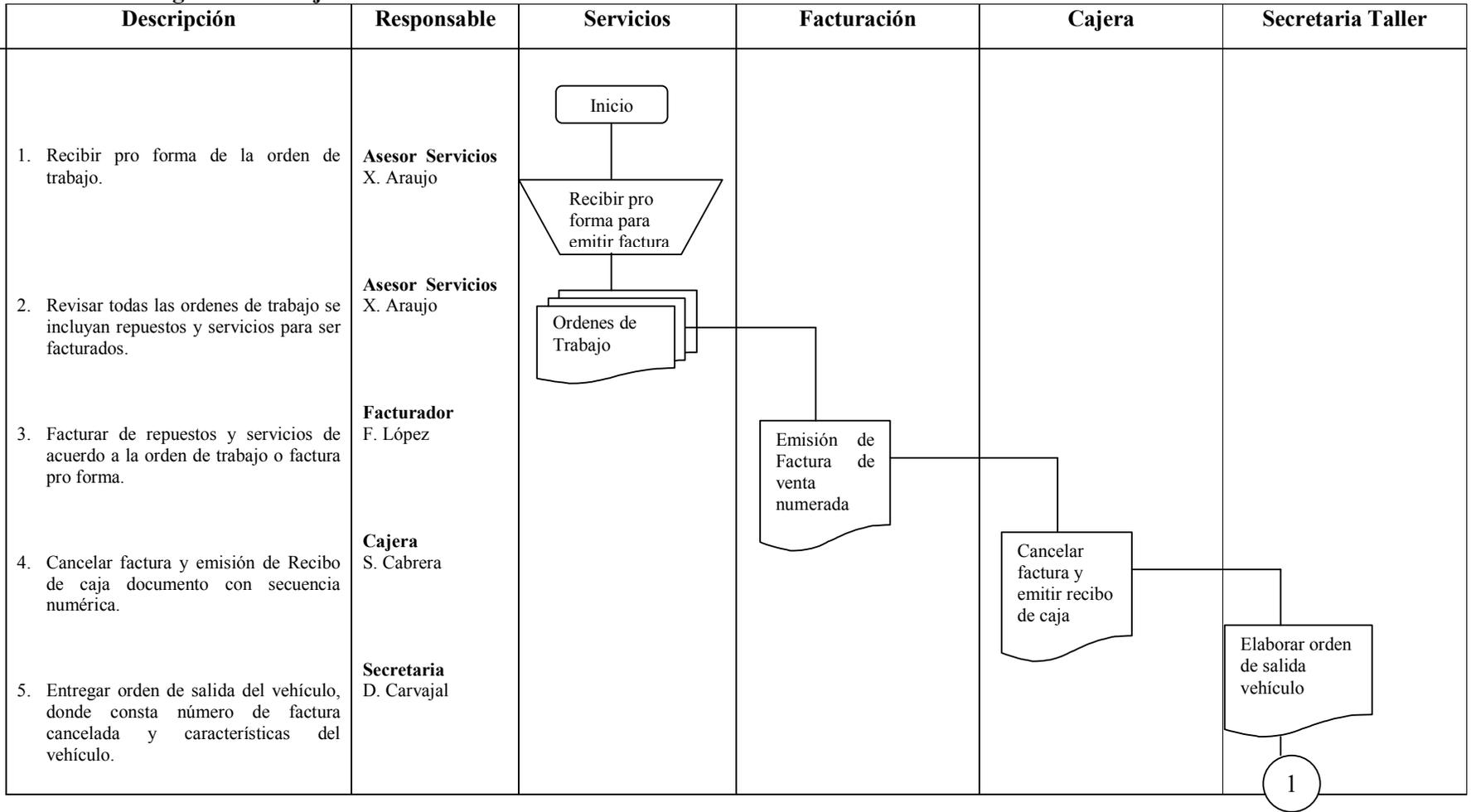


4.5.1.5.3. Diagrama de Flujo Actual Proceso Tesorería - Caja

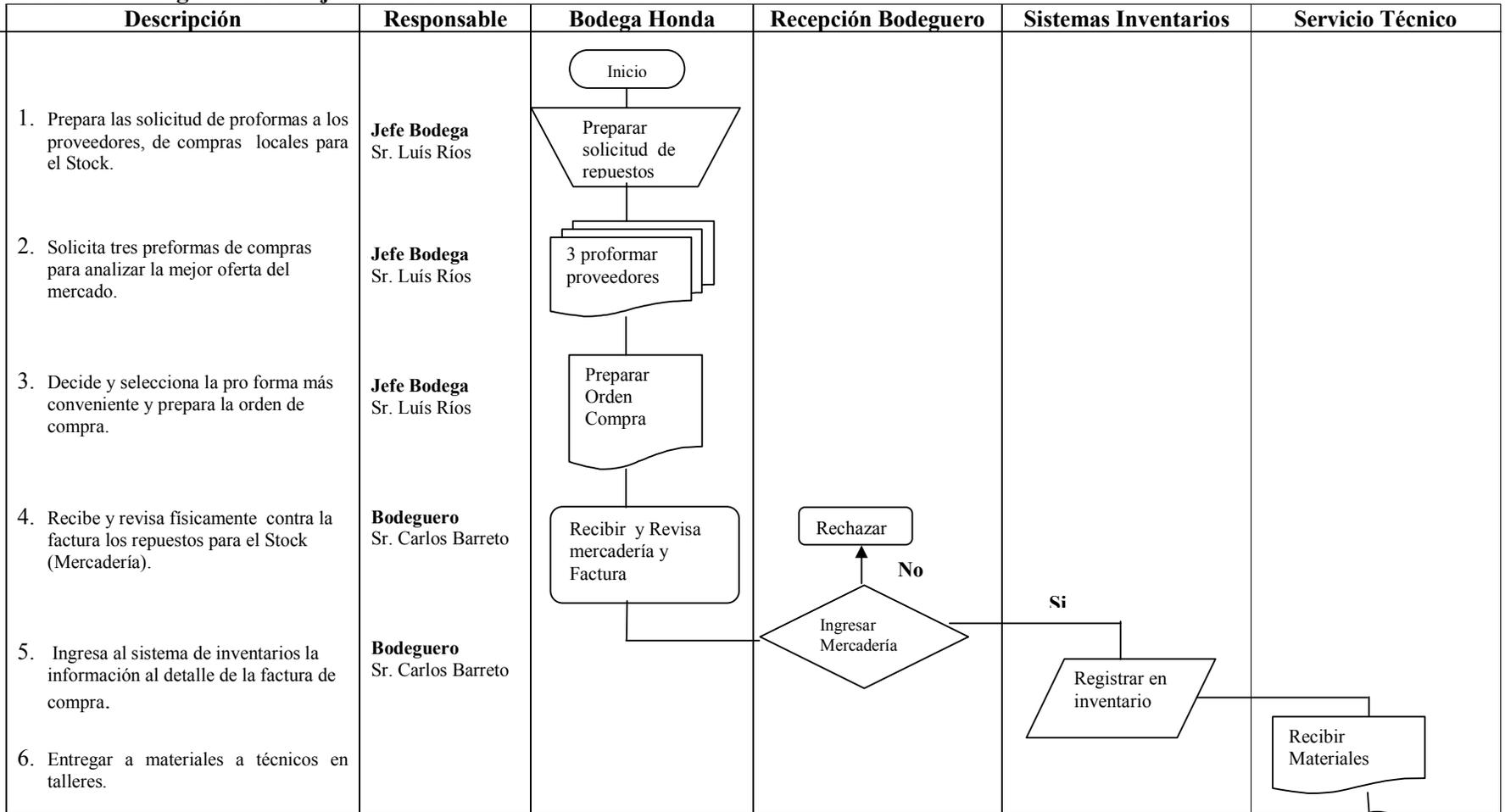


1

4.5.1.5.4. Diagrama de Flujo Actual Facturación

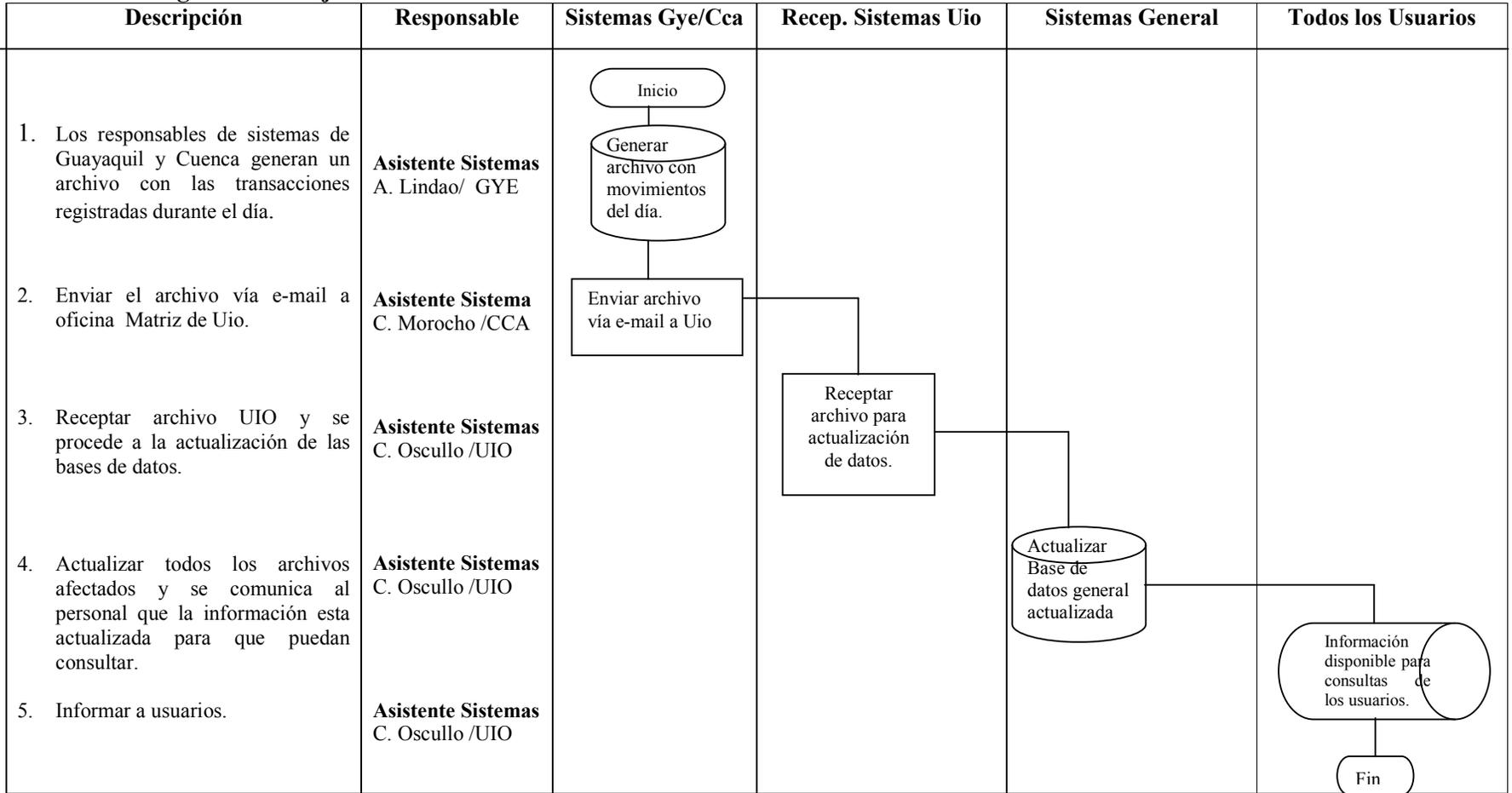


4.5.1.5.5. Diagrama de Flujo Procesos Actual Inventarios

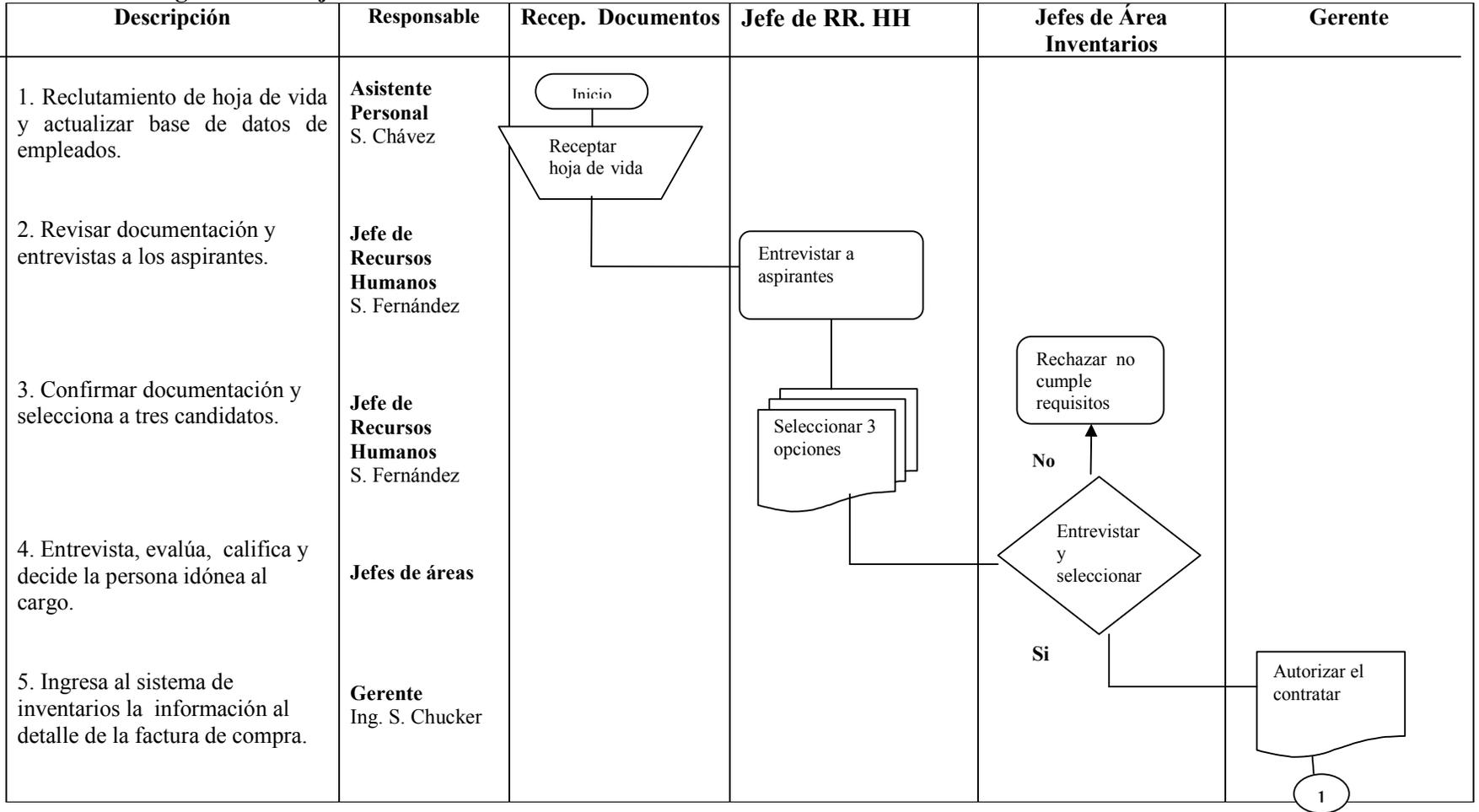


1

4.5.1.5.6. Diagrama de Flujo Proceso Actual en Sistemas



4.5.1.5.7. Diagrama de Flujo Procesos Actual de Recursos Humanos



POLITICAS AREA CONTABILIDAD

Emisión y Generación de Impuestos

Control hacia:	Asistente de contabilidad
Aspectos a controlar:	Procesos y pagos impuestos
Controlada por:	Contador
Responsable:	Auxiliar Impuestos
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	Indefinida

OBJETIVO

Cumplir las normas contables, principios contables, leyes tributarias ecuatorianas y entes reguladores que controlan a las compañías establecidas en el país:

NORMATIVA

La política de procesos y pago de impuestos se rige por las siguientes premisas:

- 1) El asistente de contabilidad – impuestos procederá a emitir reportes de impuestos mensuales de acuerdo a los mayores contables; para el análisis y revisión conjuntamente con el contador.
- 2) Se revisará el anexo de recursos humanos, declaración mensual de impuesto renta empleados unificando.
- 3) Se declara a la administración tributaria hasta el 18 de cada mes conforme lo establece el Servicio de Rentas Internas de acuerdo al noveno dígito del RUC.

- 4) Se aplicará nuevas reformas tributarias cada vez que se actualice, por el Servicio de Rentas Internas.

PERSONAL CONTABLE EN GENERAL

Control hacia:	Asistente de contabilidad
Aspectos a controlar:	Generales área contables
Controlada por:	Contador
Responsable:	Auxiliar, asistentes
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	Indefinida

OBJETIVO

Establecer normas, políticas y procedimientos de trabajo que regulen el ambiente laboral del área, como se describe a continuación:

NORMATIVA

- 1) Cumplir el horario de trabajo establecido por la empresa, de 8 horas diarias y 40 horas a la semana, en concordancia con el código de trabajo, el horario establecido es: 8:30 a 13 pm, y de 14:30 pm, a 18:00 pm
- 2) Recibir y ordenar toda la documentación, interna y externa para su respectiva contabilización.
- 3) Impartir asesoramiento contable, tributario y financiero a las diferentes áreas de la empresa.
- 4) Mantener la confidencialidad necesaria, sobre toda la información de interés de la empresa.

- 5) Controlar que la documentación de la empresa sea archivada, conservada, libre de riesgos, y de daños o pérdidas.
- 6) Evitar correcciones o enmiendas, sobre la documentación emitida o recibida por la empresa.
- 7) Contabilizar todos los documentos al momento que se reciben, para que no existan pérdidas ni confusión de los mismos.
- 8) Supervisar que todos los documentos registrados tengan firmas de responsabilidad y de autorización.
- 9) Para realizar cualquier cambio o modificación aun registro, debe existir el conocimiento y autorización del contador.
- 10) Cuando exista la necesidad de aplicar ajustes a un período cerrado, estos deberán realizarse, mediante un asiento de ajuste con el conocimiento y autorización del contador.
- 11) Todos los registros contables, deben contener anexos soportes de la transacción contable.
- 12) La numeración de los registros diarios se llevará una secuencia lógica y ordenada, a fin de mantener un control adecuado.

POLITICAS AREA DE INVENTARIOS

Emisión y Generación de Impuestos

Control hacia:	Inventarios
Aspectos a controlar:	Ingresos y Egresos Mercadería
Controlada por:	Jefe Administrativo
Responsable:	Jefe de Bodega e Inventarios
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	Indefinida

OBJETIVO

Controlar periódicamente todo el inventario tanto ingresos como egresos; los mismos que debe ser iguales tanto el físico como el valorado, lo que permitirá establecer valores contables reales.

NORMATIVA

- 1) Se realizarán toma de inventario Físico de repuestos al 100% al 30 de Noviembre de cada año en todas las sucursales, para el cierre del ejercicio fiscal.
- 2) Se realizan controles periódicos de la rotación del movimiento de repuestos.
- 3) Se realizarán muestreos físicos de los repuestos que se encuentran en las bodegas, tomando ítems indistintamente.
- 4) Se emitirán informes en constancia de lo actuado, tanto del la tomas de inventarios físicos como de los muestreos de repuestos.

- 5) Se identificarán con Stikers de colores indicando la fecha del muestreo o de la toma física del inventario.
- 6) Los repuestos estarán, en sus respectivas ubicaciones de acuerdo constan en el sistema para su respectivo control.
- 7) Las diferencias que se muestren en las tomas son responsables los bodegueros de cada una de las bodegas y cuando son debidamente justificadas se autoriza el ajuste.
- 8) Se determinarán los repuestos obsoletos y previa autorización se procede a dar de baja.
- 9) Las bodegas permanecerán en perfecto orden y limpieza durante todo el tiempo.
- 10) La coordinación y controles de la toma de inventario lo realiza el Jefe de Inventarios conjuntamente con personal contable, en coordinación con los jefes de bodega y gerentes de servicios.
- 11) Periódicamente se determinarán los repuestos de alta media y baja rotación así como los obsoletos.

POLITICAS AREA RECURSOS HUMANOS

Elaboración de roles de pago

Control hacia:	Asistente de contabilidad - nomina
Aspectos a controlar:	Recepción de novedades y pago
Controlada por:	Contador
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	Indefinida

OBJETIVO

Procesar el rol de pago de forma puntual y acorde con las políticas internas vigentes

NORMATIVA

La política de roles de pago se rige por las siguientes premisas:

- 1) El asistente de contabilidad - nómina recibe los reportes de novedades aprobados por el Líder del proceso respectivo hasta las 17h00 del 20 de cada mes.
- 2) Los certificados médicos y solicitudes de vacaciones deben estar aprobados por el Líder del Proceso al que pertenece el empleado.
- 3) El pago de la nómina debe efectuarse máximo 1 día hábil anterior a la fecha límite (14 y 29 ó 30).

- 4) La cancelación de la nómina debe efectuarse con crédito en las cuentas del personal; tan solo por robo de documentos y por ser nuevo empleado se cancela en cheque.

Elaboración de planillas de aportes

Control hacia:	Asistente de contabilidad - nomina
Aspectos a controlar:	Calculo y pago de la planilla de aportes
Controlada por:	Contador
Responsable:	Líder de Recursos Humanos
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	indefinida

OBJETIVO

Pago y calculo de planilla de acuerdo al reglamento del IESS

NORMATIVA

La política planilla de aportes se rige por las siguientes premisas:

- 1) En la base de cálculo deben considerar los valores cancelados en egresos y que por Ley son rubros a considerar.
- 2) Las planillas de aportes mensuales deben ser canceladas los 10 de cada mes con débito automático de la cuenta de Recordmotor S.A.

Elaboración de planillas de fondo de reserva

Control hacia:	Asistente de contabilidad - nomina
Aspectos a controlar:	Pago de la planilla de fondo de reserva
Controlada por:	Contador
Responsable:	Líder de Recursos Humanos
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	Indefinida

OBJETIVO

Pago de fondo de reserva acorde al reglamento del IESS.

NORMATIVA

La política de fondo de reserva se rige por las siguientes premisas:

- 1) Cancelar en el siguiente mes el fondo de reserva al personal liquidado con débito automático de la cuenta corriente de Recordmotor S. A.
- 2) Cancelar máximo 10 de Septiembre de cada año el fondo de reserva del personal activo hasta el 30 de Junio de cada año con débito automático de la cuenta corriente de Recordmotor S. A.

Elaboración de contratos y actas de finiquito

Control hacia:	Asistente de contabilidad – nomina
Aspectos a controlar:	Condiciones y formato de contratación y liquidación de personal
Controlada por:	Jefe Administrativo
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	Indefinida

OBJETIVO

Cumplimiento de leyes laborales

NORMATIVA

La política de elaboración de contratos y actas de finiquitos se rige por las siguientes premisas:

- 1) Cuando se elabora el contrato se debe elaborar también el aviso de entrada; y, cuando se elabora acta de finiquito elaborar el respectivo aviso de salida; máximo un día después de recibir la notificación del Líder de Recursos Humanos.
- 2) Máximo el primer día laborable del colaborador debe firmar el contrato de trabajo y aviso de salida con las respectivas firmas de responsabilidad.
- 3) El último día laborable del colaborador debe firmar finiquito, formulario de declaración de impuesto a la renta en relación de dependencia y aviso de salida con las respectivas firmas de responsabilidad.

- 4) En mail de notificación del Líder del Proceso de Recursos Humanos se establece las condiciones del contrato y la acta finiquito según sea el caso; dependiendo de las condiciones debe ir el formato.
- 5) En el caso de finiquito por renuncia voluntaria se establece en mail del Líder del Proceso de Recursos Humanos si hay o no una bonificación voluntaria, su monto o forma de cálculo.
- 6) Si el empleado es liquidado en días intermedio del mes en el acta de finiquito se debe cancelar los días laborados y no el rol de pagos

Declaración de impuesto a la renta de empleados

Control hacia:	Asistente de contabilidad – nómina
Aspectos a controlar:	Calculo, entrega de reportes y formularios de impuesto a la renta de empleados.
Controlada por:	Contador
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos
Fecha de elaboración:	21/07/2008
Fecha de caducidad:	indefinida

OBJETIVO

Cumplimiento de tributarias vigentes

NORMATIVA

La política de declaración de impuesto a la renta de empleados se rige por las siguientes premisas:

- 1) Las declaraciones mensuales deben cuadrar con la declaración anual.

- 2) En los ingresos también considerar egresos pagados que por Ley son base imponible.
- 3) El formulario comprobante de retenciones en la fuente del impuesto a la renta por los ingresos del trabajo en relación de dependencia de los empleados liquidados debe elaborarse y entregarse firmado por el Gerente General y Contador conjuntamente con el finiquito y sus anexos, en la segunda semana de enero del siguiente año.
- 4) Los formularios comprobantes de retenciones en la fuente del impuesto a la renta por los ingresos del trabajo en relación de dependencia de los empleados activos se entregaran firmados por el Gerente General y el Contador en la tercera semana de enero del siguiente año.
- 5) El reporte de las retenciones en la fuente por los ingresos en relación de dependencia para el SRI (Servicio de Rentas Internas) se debe remitir a la Contador, máximo el último día laborable de la cuarta semana de enero del siguiente año.

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

5.1 IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE PROCEDIMIENOS OPERATIVOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS AUTOMOTRICES

5.1.1 Evaluación del Riesgo

Es el proceso de identificación, medición y análisis de los riesgos relevantes que pudieran afectar el logro de las metas y objetivos de una organización, estableciendo las bases para determinar cómo deben ser administrados. El proceso se describe como “el proceso de evaluación de riesgos de la entidad” y forma la base sobre la manera en que determinan los riesgos que serán manejados.

Consideremos que la investigación y el análisis de los principales riesgos se puede obtener una visión global de los procesos, para ello es necesario, conocer tanto la compañía como sus componentes, con el fin de identificar claramente los puntos débiles y los riesgos tanto internos como externos.

Para efectos del presente documento, a continuación se presenta la siguiente definición: Riesgo es la incertidumbre, de que ocurra uno o más eventos no deseados que pudiera obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales; generalmente están conformados por causas, efectos o factores

dependientes o independientes entre sí, que con base en éstos, se podrá valorar la relevancia o grado de atención de los mismos.

5.1.2 Tipos de Riesgos

a) Riesgo Inherente

Es la susceptibilidad que tienen una aserción de contener errores, que puedan ser significativo individualmente o cuando se agregan a errores, en los casos que no existen Controles Internos, o la posibilidad de que existan errores importantes en una transacción específica dentro de un registro, una información financiera (cuenta, saldo, o grupo de transacciones), un proceso, etc. sin considerar la eficacia de los procedimientos de control de la entidad.

Las circunstancias externas que originan los riesgos de negocio también podrían influenciar el riesgo inherente; es decir el riesgo inherente influye, tanto por factores internos como factores externos; por lo que impiden logros de los de los objetivos de la empresa.

b) Riesgo de Control

Es la incapacidad de los controles internos de la entidad para identificar y prevenir la ocurrencia de errores o irregularidades importantes en las operaciones. Las posibles causas pueden ser:

- a) Inexistencia de controles.
- b) Controles internos deficientes.
- c) Función deficiente de la auditoría interna.
- d) Inobservancia de procedimientos de control.
- e) Alta rotación del personal.
- f) Ausencia de programas de capacitación continúa.

- g) Deficiente política de contratación del personal.
- h) Inexistencia de una política de inducción al nuevo personal que ingresa, etc.

Hay que considerar que a mayor riesgo de control menor es la confianza, y a menor riesgo de control mayor es la confianza.

c) Riesgo de Auditoria

Es el riesgo de formular una opinión de auditoria incorrecta cuando existe un error significativo en las cuentas anuales. Para lograr su objetivo, el auditor debe de planificar y ejecutar su trabajo de tal forma que se reduzca el riesgo de auditoria a un nivel aceptable; es decir, que se reduzca la posibilidad de emitir una opinión inadecuada.

Debido a las limitaciones inherentes a toda auditoria, existe un riesgo inevitable de que no se detecten errores e irregularidades que afecten significativamente a las cuentas anuales. Cualquier auditoria de cuentas anuales está sujeta al inevitable riesgo de que algunos errores e irregularidades significativos no sean detectados, incluso se planifica y ejecuta adecuadamente de acuerdo con las Normas Técnicas de Auditoria.

Escala de Calificación del Riesgo de Control

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

Nivel de Riesgo		Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Anaranjado	51% - 59%	Mod. Alto	Mo. Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderada
Verde	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
Azul	76% - 95%	Bajo	Alta

La escala señalada inicia con 15% porque en la actualidad se considera que toda empresa tiene algo de control, no existirá empresa que tengan una calificación menor a ese valor; la escala medición puede llegar en 95%, porque se estima que no puede haber una empresa con un control al 100% total eficiente y efectiva, puesto que toda administración es susceptible de perfeccionar y mejorar.

5.1.3 Pasos Generales para la Cédula de Evaluación de Riesgos

- 1) Identifique y documente en la cédula cada uno de los principales riesgos de la empresa. Es necesario evaluar los resultados obtenidos durante ejercicios anteriores, realizando un análisis comparativo de los riesgos, con respecto a las auditorías y las revisiones de control practicadas a los mismos, consideradas en un programa anual de auditoría de control correspondiente, esto con la finalidad de observar la eficiencia de los controles preventivos generados en ambas actividades, en cuanto a la administración de la ponderación del grado impacto y probabilidad de ocurrencia, desde su determinación y hasta la aplicación del nuevo Modelo.
- 2) Realice las consideraciones necesarias para identificar riesgos que pudieran derivarse de actos de corrupción.
- 3) Asigne el grado de impacto del riesgo clasificándolo de acuerdo con los siguientes factores o criterios:
- 4) En la asignación del grado de impacto, debe considerarse el valor de 10 al de mayor jerarquía y el de 1 al de menor. El orden de los factores o criterios puede variar, dependiendo de la naturaleza y circunstancias de la dependencia o entidad según se trate. De igual manera, se pueden poner otros criterios distintos a los sugeridos pero en todo caso deberán ser relevantes para considerarlos dentro de la Cédula de Evaluación de Riesgos.

- 5) De preferencia, use cada número sólo una vez; en caso contrario agregue un decimal para diferenciarlos, de acuerdo a su grado de impacto.
- 6) Después de calificar los riesgos por su grado de impacto, valorar la probabilidad de ocurrencia del riesgo en una escala de 1 a 10, en la cual el 1 representa que el riesgo es improbable y el 10 que el riesgo seguramente se materializará. Para tal efecto, el órgano de control interno definirán los criterios específicos que le servirán de base para asignar los valores de 1 a 10 a la probabilidad de ocurrencia de cada evaluación de control interno, en consideración a su naturaleza y características de ésta.
- 7) Al final de la cédula, en el espacio reservado para ello, enliste otros riesgos significativos que no hayan sido identificados previamente.
- 8) Para efectos del Control Interno, es preciso que se marquen en la cédula los números de las auditorías y revisiones de control con los cuales serán cubiertos los riesgos identificados.

Tanto la evaluación del grado de impacto del riesgo como de la probabilidad de ocurrencia, deben calificarse sin considerar los procesos y controles que la empresa ya tiene implementados para administrar dichos riesgos.

Esta clasificación se basa en la experiencia que el personal directivo del órgano interno del control obtiene, como resultado del conjunto de actividades que desarrolla al transcurso de cada año, particularmente en temas de auditoría, revisiones de control y otras de similar naturaleza. También es de considerarse los riesgos potenciales derivados de nuevas funciones, proyectos, programas o sistemas, o bien de nuevas disposiciones y normas, redimensionamiento de estructuras y automatización de operaciones entre otros.¹³

¹³ Control Interno Informe Coso 2000. Bogotá: Samuel Alberto Mantilla

**Grado de Impacto del Riesgo Clasificación
de Acuerdo con los siguientes Factores o Criterios**

Grado de Impacto	Factor / Criterio
10	Magnitud de los recursos financieros-presupuestales implicados en la función, área, proceso o programa.
9	Complejidad de la función, área, proceso o programa y/o magnitud de los cambios realizados a los mismos.
8	Grado de liquidez (o convertibilidad) de los activos.
7	Integridad y/o compromiso de los mandos superiores con respecto al control interno.
6	Competencia profesional de los mandos medios y/o de supervisión.
5	Tiempo transcurrido desde la última revisión (auditoria) y sus resultados (recurrencia de las observaciones).
4	Fortaleza y efectividad del sistema de control interno.
3	Confiabilidad de la tecnología de información y grado de sistematización de las operaciones de la función, área, proceso o programa.
2	Nivel de actualización y conocimiento de los manuales y procedimientos, por parte del personal involucrado en la función, área, proceso o programa.
1	Perfil profesional y experiencia del personal operativo en el área de riesgo que se evalúa.

Calificación de Riesgo

La calificación tendrá la misma vigencia que la emisión calificada, por otro lado en el Reglamento de Entidades Calificadoras de Riesgo se establece que las Entidades Calificadoras deberán revisar trimestralmente y vigilar permanentemente las calificaciones de riesgo asignadas.

a) Información requerida para la calificación

En todos los casos el propio emisor proporciona la información sobre sus estrategias, políticas, mercados, finanzas, etc. y la calificadora emite su juicio fundamentada en el análisis efectuado de esta información proporcionada por el emisor, así como por otra serie de datos que posee u obtiene de otras fuentes que considera fidedignas, con el objeto de complementar la documentación.

b) Factores determinantes de una calificación

El proceso de calificación de riesgo no se limita al análisis de razones financieras, ni existen generalmente fórmulas o ecuaciones preestablecidas que conduzcan a una determinada calificación.

La determinación de una evaluación de riesgo es un asunto de juicio basado en análisis cualitativos y cuantitativos que cambian con el tiempo de acuerdo con el ambiente económico de cada industria o sector y, dentro de cada uno de éstos, varía para cada empresa de acuerdo con su desempeño particular y su propia cultura empresarial, es decir, las administraciones reaccionan a los cambios de forma diversa por lo que su impacto es diferente.

Además es importante revisar los métodos utilizados para determinar ciertos factores de riesgo como; la calificación de riesgo es de naturaleza cualitativa. El

uso de los análisis cuantitativos permite llegar al mejor juicio cualitativo posible, toda vez que una calificación de riesgo es una opinión.

Análisis cuantitativo

Este campo contempla un exhaustivo análisis de los estados financieros y de los flujos de caja sobre bases históricas. De éste se desprende una evaluación del éxito obtenido por la administración en la implementación de estrategias anteriores frente a sus competidores, acreedores y la rentabilidad sobre el patrimonio.

El análisis histórico constituye la base sobre la que se evalúan los pronósticos de la compañía, la razonabilidad y validación de los supuestos utilizados permite dar credibilidad a las proyecciones presentadas. No obstante, el comportamiento pasado no se puede tomar como prólogo de lo que será el futuro y, por lo tanto, la proyección futura no está garantizada ni se puede completar hasta no realizar un considerable esfuerzo para estimar las condiciones potenciales de la entidad emisora.

Análisis cualitativo

El análisis cuantitativo debe ser complementado con aspectos cualitativos, con el fin de llegar a una calificación apropiada. Entre los aspectos cualitativos que se consideran y que pueden llegar a influir en la capacidad de pago oportuno de una emisión, están la calidad de la administración; los planes y estrategias; las oportunidades de mercado; la investigación y desarrollo de nuevos productos; los ciclos de vida de productos; los recursos humanos; las políticas de control, la auditoría y los aspectos fiscales.

El proceso de calificación implica una considerable interacción con los funcionarios de las compañías emisoras, con el fin de conocer con mayor

profundidad sus fortalezas y debilidades. Existen diversas opciones para alcanzar esta interacción, entre ellas:

Presentaciones a funcionarios de la calificadora, visitas a las instalaciones de los emisores, entrevistas personales y consultas permanentes para mantener continuidad en el conocimiento y desarrollo de la empresa y de la emisión.

5.2. Administración de Riesgos

Enfoque sistemático realizado por una organización para evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos a que está expuesta en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan controlarlos y contribuir al logro de las metas y objetivos de una manera razonable; entre los beneficios potenciales de una adecuada administración de riesgos, se destacan entre otros, los siguientes:

- Mejorar las posibilidades en el logro de las metas y objetivos sustantivos, programas y/o proyectos relevantes.
- Prevenir la ocurrencia de eventos que de materializarse impliquen dedicar tiempo y recursos para resolver contingencias.
- Elevar el desempeño institucional, en términos de eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se producen.
- Obtener información útil para el establecimiento de estrategias de fortalecimiento de los sistemas de control interno.
- Aumentar la confianza y credibilidad en las instituciones u organizaciones. Federal.

5.2.1. Modelo de Administración del Riesgo

La administración de riesgos, dependiendo de las características, capacidad y recursos de la empresa que se trate, debe estar basada en procedimientos sencillos y bien dirigidos tanto como sea posible, evitando en todo caso en incurrir en costos excesivos que sobrepasen los beneficios esperados.

Ello se puede lograr sobre la base de los siguientes elementos:

- Enfocar exclusivamente los riesgos relevantes y sus controles internos correspondientes.
- Correlacionar los factores, efectos o causas que corresponden a más de un riesgo, los cuales no necesariamente pertenecen a un mismo proceso, procedimiento, área, etc., y que al materializarse como riesgos, impactan en la gestión de la empresa.
- Lograr una adecuada priorización de los objetivos institucionales.
- Ejercer una evaluación sobre el grado de cumplimiento de las metas u objetivos institucionales.
- Conocer los nuevos eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de las tareas institucionales previstas.

Este Modelo es aplicable para identificar y medir el grado de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos dentro de un área, operación, función, programa o proceso específico. Una vez que el riesgo se ha identificado y evaluado, el Mapa de Riesgos permite visualizar cada uno de los riesgos en relación con otros, valorar su impacto y planear la revisión de los controles

internos para asegurar su efectividad y en su caso, recomendar su fortalecimiento para mitigar los riesgos.

5.2.1.1. Objetivos del Modelo de Administración del Riesgo

Permite identificar y ponderar diversos riesgos que podrían impactar significativamente la capacidad de la empresa u organización, para alcanzar sus metas y objetivos, proporcionando información relevante para la focalización del control interno, en atención a los procesos y áreas con mayor exposición a riesgos, con el fin de realizar auditorias y revisiones de control orientadas a evaluar y fortalecer los sistemas de control interno existentes, con el fin de promover el aseguramiento razonable del cumplimiento de metas y objetivos, en cuanto a la eficacia y eficiencia de las operaciones; la confiabilidad y oportunidad de la información financiera; el cumplimiento de la normatividad aplicable, y la salvaguarda de los recursos, entre otros.

5.2.2. Metodología del Modelo de Administración del Riesgo

Este documento proporciona a manera de ejemplo, una Cédula de Evaluación de Riesgos enunciativa y no limitativa, con algunos riesgos típicos. Es importante destacar que cada empresa, conjuntamente con el control interno deberá identificar los riesgos que son más relevantes para las metas y objetivos sustantivos de la dependencia o entidad según se trate y adecuar el Modelo en atención a los mismos.

El riesgo se mide en términos del grado de impacto y probabilidad de ocurrencia:

- El impacto, mide la severidad de los efectos, cuando el riesgo se materialice.

- La probabilidad de ocurrencia es la posibilidad de que un evento suceda; por lo que un riesgo debe ser mayor a cero o el riesgo no representa una amenaza para el proyecto, proceso o área.

Otro punto importante a destacar está en que los riesgos deben ser identificados claramente y enlistados en la matriz de riesgos, no así la causa, el efecto o los factores que de manera conjunta conforman o dan lugar a un riesgo.

Causa.- Es la situación que existe y que establece un riesgo potencial, la causa es un hecho o una certidumbre para el proyecto, proceso o área.

Efecto.- Es el resultado probable si el riesgo se presenta.

Factor de riesgo.- Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de un riesgo o tienden a aumentar la exposición del mismo.

Los factores de riesgo permiten obtener información adicional al riesgo para asignarle una ponderación y determinar su alta, mediana o baja prioridad. En consideración a ese mayor conocimiento del riesgo (áreas de afectación, comportamiento, grado de impacto y probabilidad), la empresa contará con los elementos para determinar la estrategia que se utilizará en la administración del riesgo.

5.2.2.1. Beneficios del Modelo de Administración del Riesgo

- a) El Modelo de Administración de Riesgos vinculan el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia en forma clara y efectiva, permitiendo comparar en un solo gráfico la totalidad de los riesgos detectados para una empresa u organización.

- b) Los riesgos son medidos por su impacto total sobre los objetivos de la empresa, por lo tanto, pueden ser administrados en la misma forma.
- c) El Modelo de Administración de Riesgos puede ser utilizado primordialmente por directores, gerentes, supervisores y estrategas, para desarrollar mapas de riesgo por función, área, proceso, programa o proyecto y generar uno consolidado.
- d) El Modelo de Administración de Riesgos es una herramienta útil para hacer una adecuada planeación anual de las actividades de control y auditoría, y asegurar mediante la evaluación correspondiente, que los sistemas de control interno aplicados a los procesos y áreas de mayor riesgo son efectivos para prevenir su ocurrencia.

5.3. Implementación y Evaluación de Procedimientos Operativos

La Implementación y Evaluación de Procedimientos que serán aplicados, en la empresa Recordmotor S.A. se realizará con base a la investigación realizada en el capítulo II, donde se estableció el “Análisis Situacional Interno” de la empresa, donde se dio a conocer las deficiencias de carecer de un Sistema de Control Interno y con apoyo del capítulo IV, donde se realiza la “Propuesta de un Sistema de Control Interno” para la empresa Recordmotor S.A.”

Dentro de este análisis y evaluación al Control Interno al departamento Administrativo y Financiero, donde se hará énfasis en la aplicación de manual de funciones, flujo-gramas y políticas de procedimientos para los procesos de aplicación en las áreas administrativas como son: contabilidad, cartera, tesorería, facturación, inventarios, sistemas y recursos humanos.

5.3.1. Departamento Administrativo y Contable

Es función de esta Dirección, el control administrativo, teniendo como base la plantación, dirección y organización, ya que estos elementos llevándose a cabo proporcionan una mayor eficiencia dentro de la empresa, esta Dirección reporta al gerente general y delega responsabilidad hacia Jefaturas de Contador General, Tesorería, Inventarios, Sistema y Jefe de Recursos Humanos; su ubicación se localiza en las oficinas matriz de la empresa.

5.3.1.1. Implementación y Evaluación de Procedimientos Operativos

La Implementación y Evaluación de Procedimientos que serán aplicados, en la empresa Recordmotor S.A. se realizará con base a la investigación realizada en el capítulo II, donde se estableció el “Análisis Situacional Interno” de la empresa, donde se dio a conocer las deficiencias de carecer de un Sistema de Control Interno y con apoyo del capítulo IV, donde se realiza la “Propuesta de un Sistema de Control Interno” para la empresa Recordmotor S.A.”

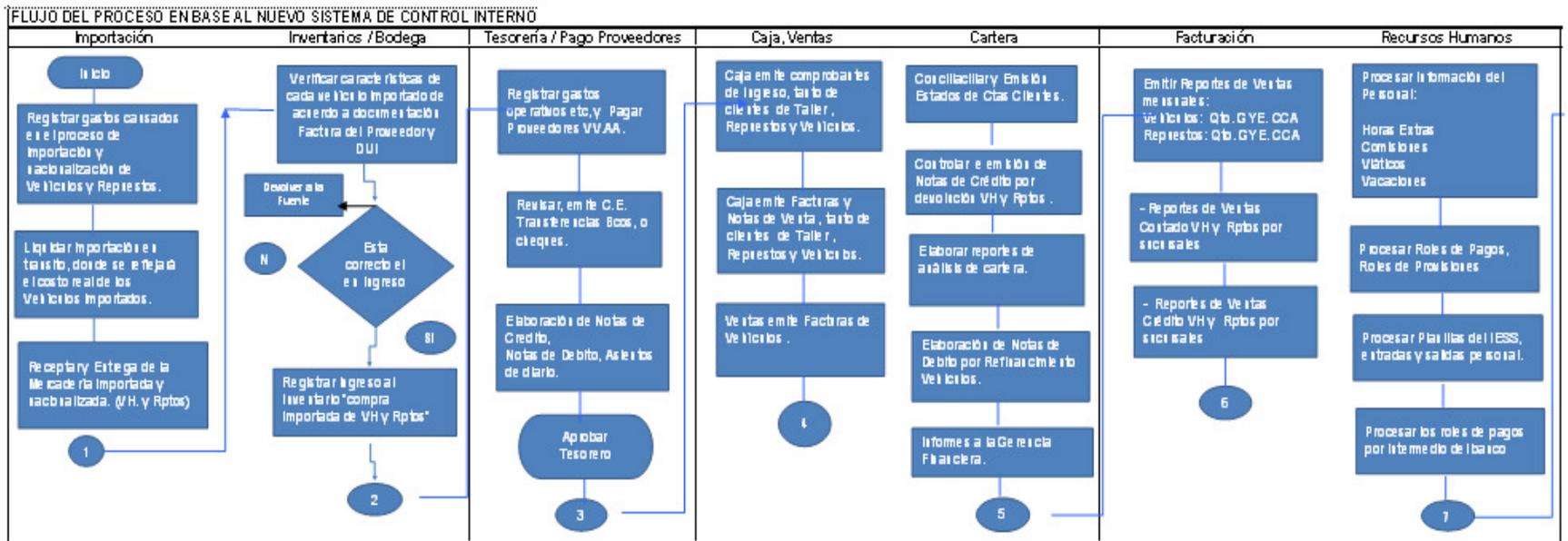
Dentro de este análisis y evaluación al Control Interno al departamento Administrativo y Financiero, donde se hará énfasis en la aplicación de manual de funciones, flujogramas y políticas de procedimientos para los procesos de aplicación en las áreas administrativas como son: contabilidad, cartera, tesorería, facturación, inventarios, sistemas y recursos humanos.

5.3.1.2. Aplicación en las Áreas Administrativas y Contables

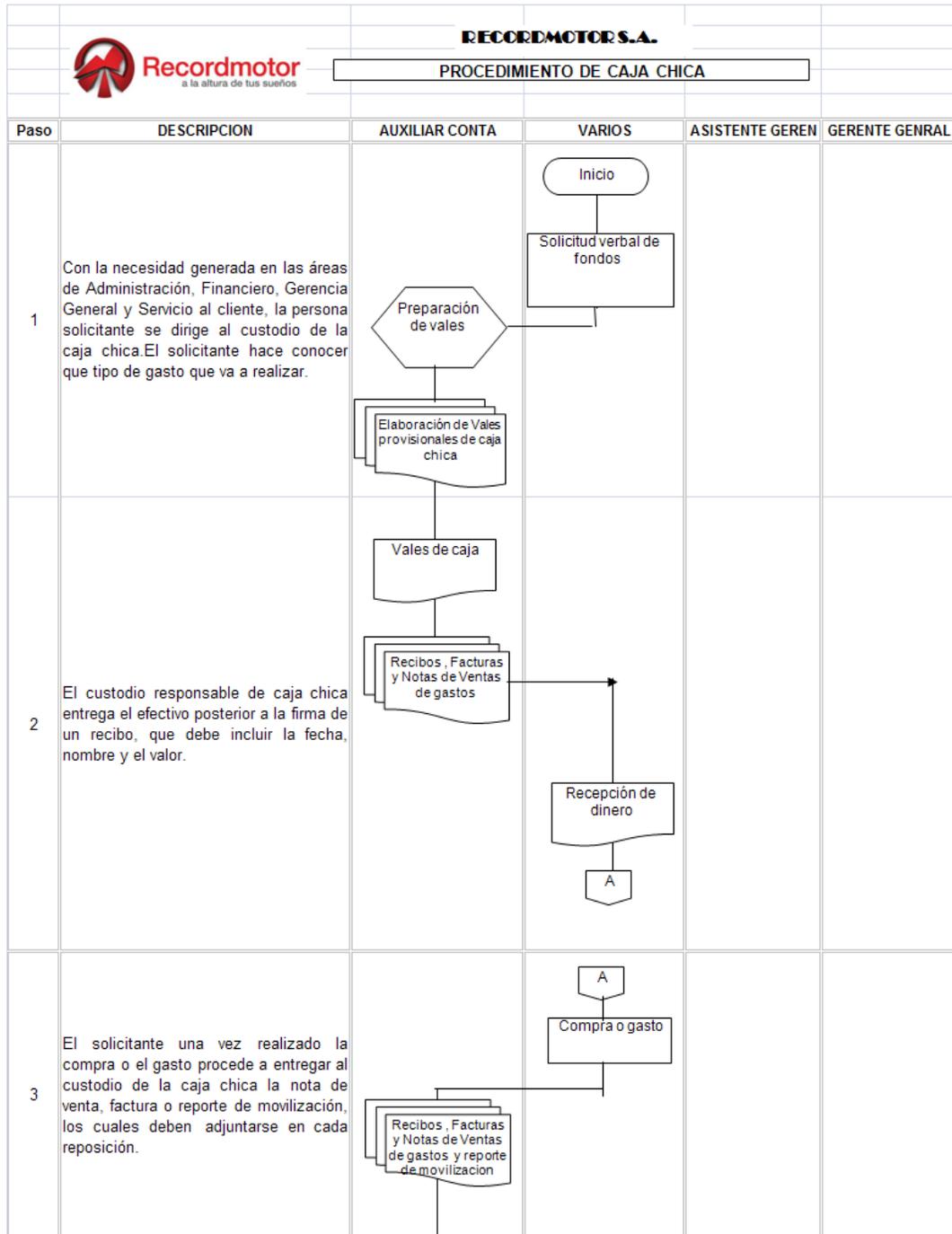
Es función de esta Dirección, el control administrativo, teniendo como base la plantación, dirección y organización, ya que estos elementos llevándose a cabo proporcionan una mayor eficiencia dentro de la empresa, esta Dirección reporta al

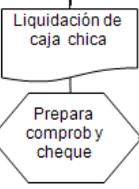
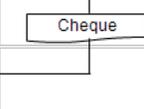
gerente general y delega responsabilidad hacia Jefaturas de Contador General, Tesorería, Jefe de Inventarios, Sistema y Jefe de Recursos Humanos; su ubicación se localiza en las oficinas matriz de la empresa.

5.3.1.2.1. Implementación de los Procesos en las Áreas de Contabilidad, Cartera, Tesorería, Inventarios, Sistemas y Recursos Humanos

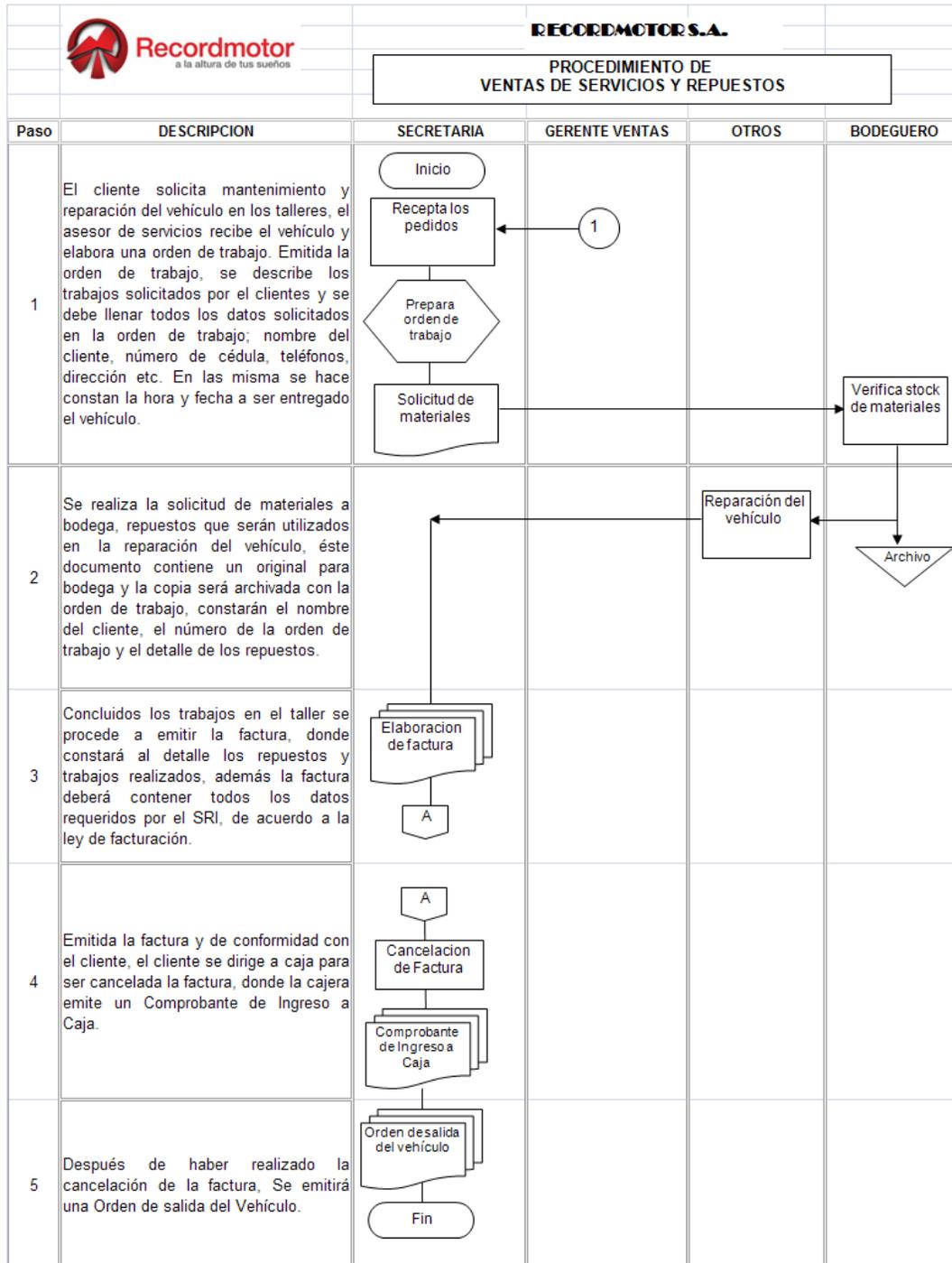


5.3.1.2.2. Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Contabilidad

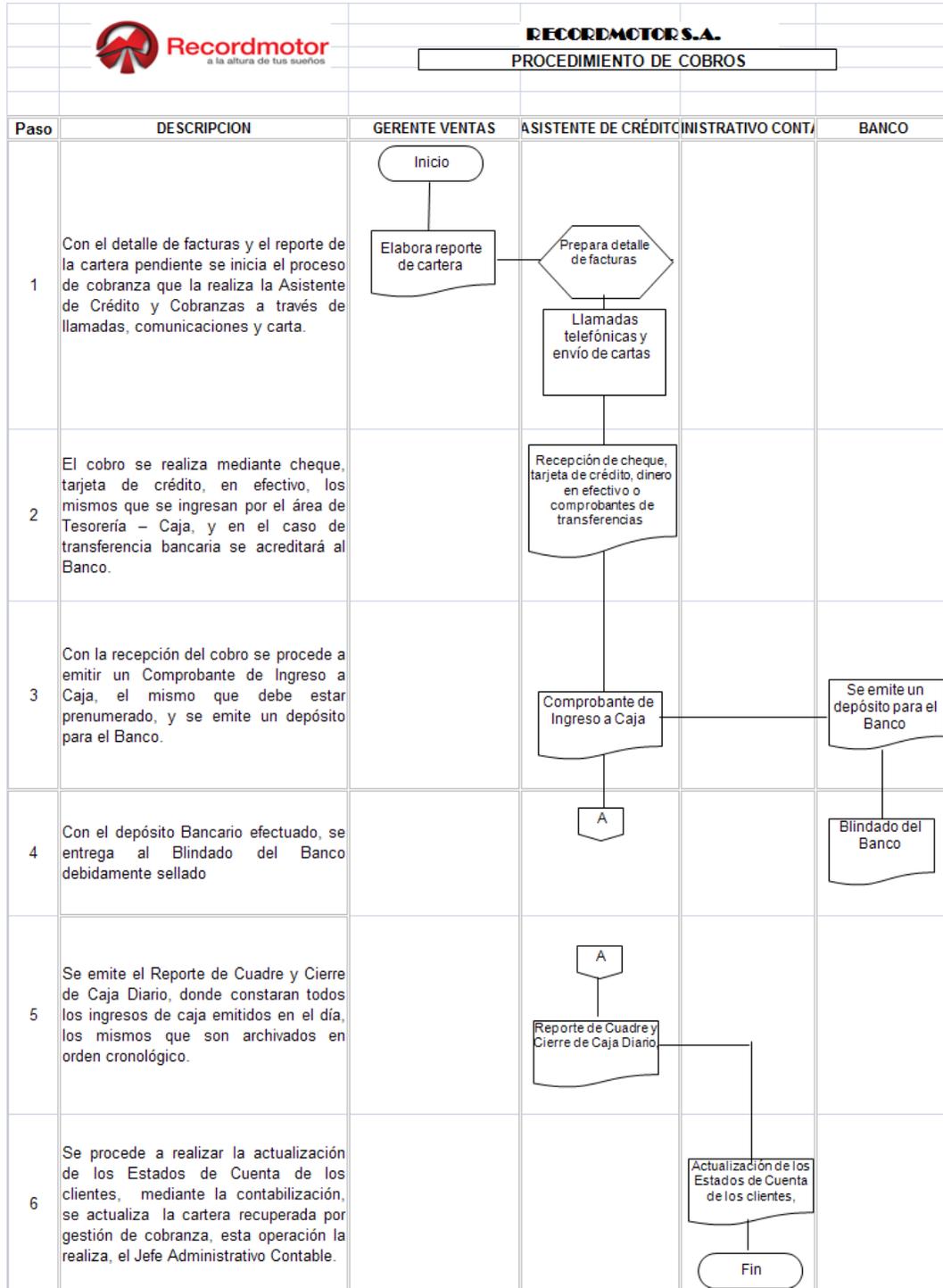


4	Una vez que el fondo se haya consumido hasta el 75%, el custodio de caja chica procederá a realizar el Reporte de Gastos de Caja Chica que debe incluir el nombre del custodio, período, fecha, número, firmas de elaborado, revisado y visto bueno.				
5	Posteriormente se realiza el Cheque con su comprobante de egreso por Reposición de Caja Chica a nombre del Custodio, el cual es aprobado y firmado por la Gerencia General. Y para su cambio se endosa a nombre del Mensajero.				
6	Una vez aprobado se entrega el cheque y efectivizado, el custodio de Caja Chica recibe el efectivo por reposición.				
7	Liquidación de caja chica				

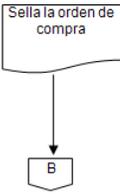
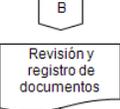
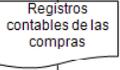
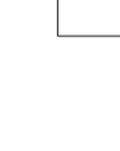
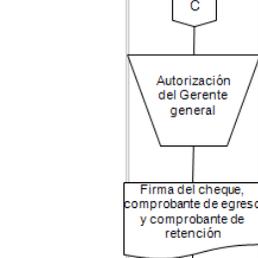
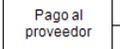
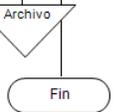
5.3.1.2.3. Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Ventas de Servicios y Repuestos

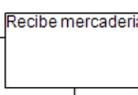
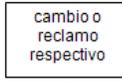
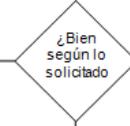
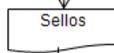
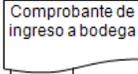
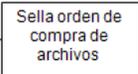
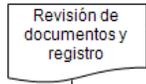


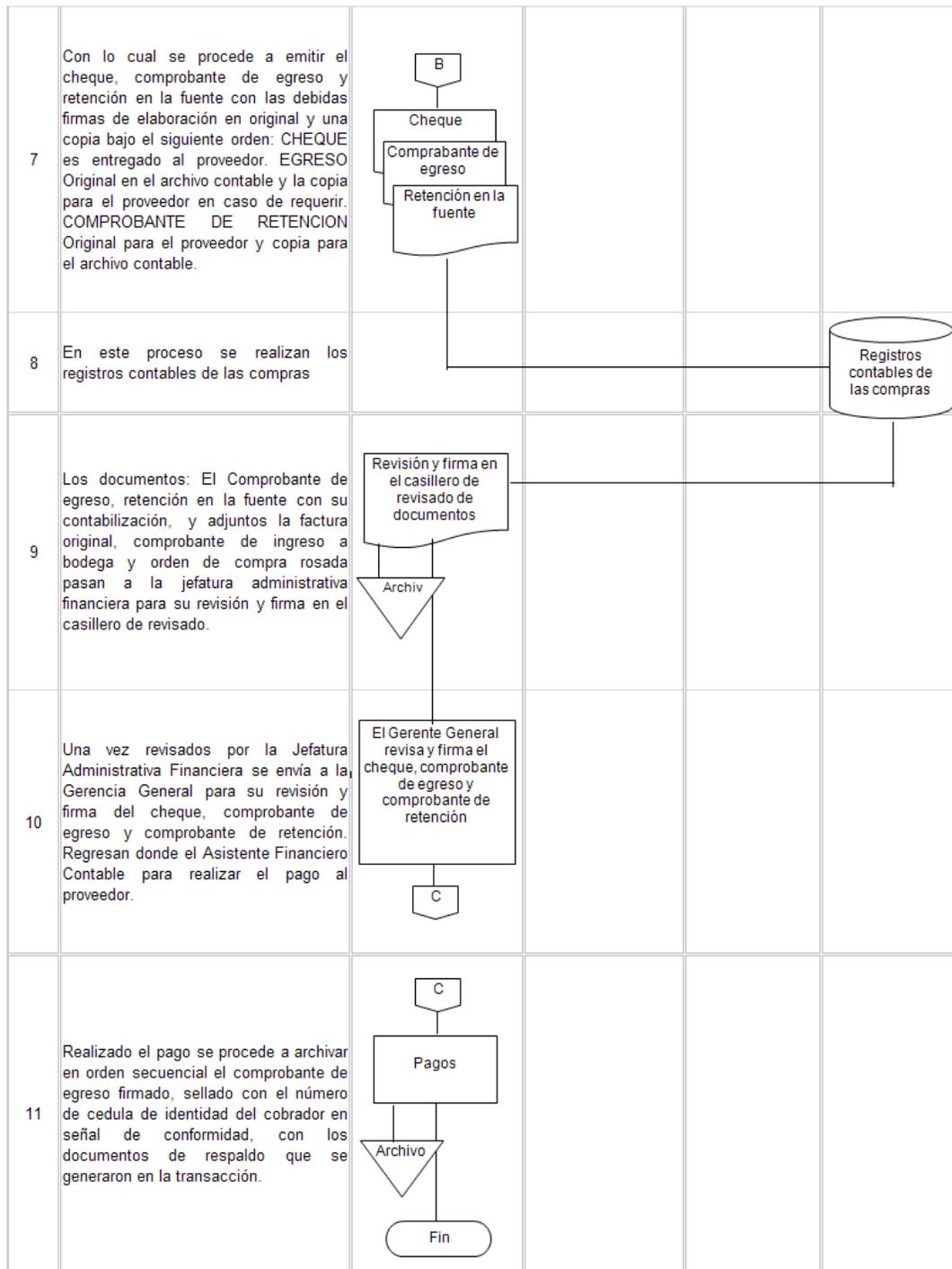
5.3.1.2.4. Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Pagos



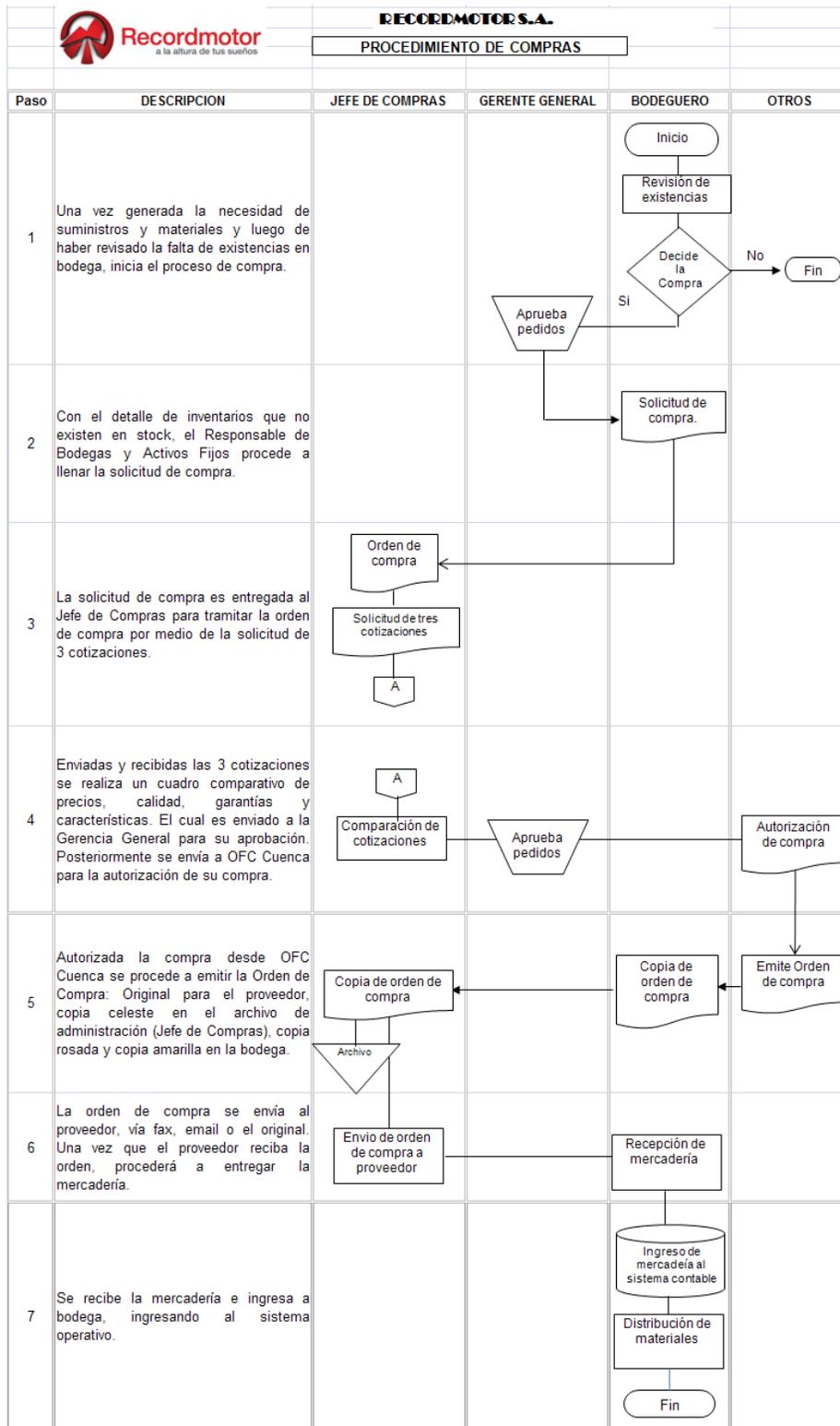
Paso	DESCRIPCION	JEFE DE COMPRAS	BODEGUERO	SIST. FIN. CONTABL	JEFATURA ADM.
1	Con la orden de compra elaborada, aprobada y archivada bajo el siguiente orden: Original enviada al proveedor, copia celeste en el archivo de administración (Jefe de Compras), copia rosada y copia amarilla en la bodega.				
2	Proveedor realiza la entrega del bien vendido, el cual es recibido en la bodega, con la presentación de la factura. Dependiendo del proveedor y el producto se realiza un contrato para la entrega de un anticipo (en caso de requerirse).				
3	El responsable de bodegas y activos fijos procede a revisar: 1) que las cantidades sean las solicitadas, 2) que las características del bien sean las solicitadas, 3) que la calidad del bien sean las requeridas y 4) que el bien esté en buen estado. Estas verificaciones se las realiza en confrontación con la orden de compra. Si el bien no está de acuerdo a lo requerido, no se acepta el producto. Lo cual debe ser comunicado al Jefe de Compras para el cambio o reclamo respectivo.				
4	Una vez conforme se procede a poner el sello de recibido y firmas, con fecha en las facturas y en las dos copias de las órdenes de compra (rosada y amarilla).				
5	Se emite el comprobante de ingreso a bodega en original y dos copias bajo el siguiente orden: Original se adjunta a la factura con la copia rosada de la orden de compra. La copia amarilla de la orden de compra sellada y firmada se adjunta con la copia amarilla del comprobante de ingreso a bodega que se archivan en forma secuencial.				
6	El responsable de bodegas y activos fijos procede a comunicar al Jefe de Compras sobre la recepción del producto de acuerdo a la orden de compra, con lo cual, el Jefe de Compras sella la orden de compra mantenida en su archivo.				

6	<p>El responsable de bodegas y activos fijos procede a comunicar al Jefe de Compras sobre la recepción del producto de acuerdo a la orden de compra, con lo cual, el Jefe de Compras sella la orden de compra mantenida en su archivo.</p>		<p>Comunicar al Jefe de Compras sobre la recepción del producto de acuerdo a la orden de compra</p>		
7	<p>La factura original, la copia rosada de la orden de compra y la original del comprobante de ingreso. Estos documentos debidamente sellados y firmados por RBAF pasan a contabilidad para la revisión del Asistente Financiero Contable encargado del registro y pago.</p>				
8	<p>Previo de la autorización del pago por parte de OFC Cuenca, se procede a emitir el cheque, comprobante de egreso y retención en la fuente con las debidas firmas de elaboración en original y una copia bajo el siguiente orden: CHEQUE es entregado al proveedor. EGRESO Original en el archivo contable y la copia para el proveedor en caso de requerir. COMPROBANTE DE RETENCIÓN Original para el proveedor y copia para el archivo contable.</p>				
9	<p>En éste proceso se realizan los registros contables de las compras y se firma en el casillero de elaborado.</p>				
10	<p>Los documentos: El Comprobante de egreso, retención en la fuente con su contabilización, y adjuntos la factura original, comprobante de ingreso a bodega y orden de compra rosada pasan a la jefatura administrativa financiera para su revisión y firma en el casillero de revisado.</p>				
11	<p>Una vez revisados por la Jefatura Administrativa Financiera se envía a la Gerencia General para su aprobación y firma del cheque, comprobante de egreso y comprobante de retención.</p>				
12	<p>Regresan donde el Asistente Financiero Contable para realizar el pago al proveedor.</p>				
13	<p>Realizado el pago se procede a archivar en orden secuencial el comprobante de egreso firmado, sellado con el número de cedula de identidad del cobrador en señal de conformidad, con los documentos de respaldo que se generaron en la transacción.</p>				

Paso	DESCRIPCION	ASISTENTE FINANCIERO	PROVEEDOR	BODEGUERO	JEFE DE COMPRAS
1	Proveedor realiza la entrega del bien vendido, el cual es recibido en la bodega, con la presentación de la factura. Dependiendo del proveedor y el producto se realiza un contrato para la entrega de un anticipo (en caso de requerirse).				
2	El responsable de bodegas y activos fijos procede a revisar: 1) que las cantidades sean las solicitadas, 2) que las características del bien sean las solicitadas, 3) que la calidad del bien sean las requeridas y 4) que el bien esté en buen estado. Estas verificaciones se las realiza en confrontación con la orden de compra. Si el bien no está de acuerdo a lo requerido, no se acepta el producto. Lo cual debe ser comunicado al asistente Financiero para el cambio o reclamo respectivo.				
3	Una vez conforme se procede a poner el sello de recibido y firmas, con fecha en las facturas y en las dos copias de las órdenes de compra (rosada y amarilla).				
4	Se emite el comprobante de ingreso a bodega en original y dos copias bajo el siguiente orden: Original se adjunta a la factura con la copia rosada de la orden de compra. La copia amarilla de la orden de compra sellada y firmada se adjunta con la copia amarilla del comprobante de ingreso a bodega. que se archivan en forma secuencial.				
5	El Responsable de Bodegas y Activos Fijos procede a comunicar al Jefe de Compras sobre la recepción del producto de acuerdo a la orden de compra, con lo cual, el Jefe de Compras sella la orden de compra mantenida en su archivo.				
6	La factura original, la copia rosada de la orden de compra y la original del comprobante de ingreso. Estos documentos debidamente sellados y firmados por RBAF pasan a contabilidad para la revisión del Asistente Financiero Contable encargado del registro y pago.				



5.3.1.2.5. Flujo-grama de Aplicación Práctica del Proceso de Implementación en Compras



5.3.1.2.6. Recursos Humanos y Sistemas



CARGO/ PROCESO/ROL	CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	PROCESO	ALMACENAMIENTO DE DATOS	OBSERVACIONES	ACT. NUM
			<p>INICIO</p> <p>In: Novedades sobre el personal</p>			
Líderes de Proceso		Se genera Novedades				1
Asistente Contable- Nomina			Registrar Novedades		Ingresar información que afecta ingresos y descuentos	2
			Elaborar roles de pago, formularios y beneficios		Procesar las novedades a fin de encontrar el valor neto a cancelar el cual debe ser presentado en los formatos establecidos.	3
			Pagos de Nómina y Beneficios		Realizar la entrega del valor calculado a cada empleado	4
			Registro Contable		Realizar el asiento diario de acuerdo a cada caso y de acuerdo al documento soporte.	5
			Cconciliación de Cuentas		Confrontar lo pagado vs. El valor provisionado. Se realiza en el caso de Beneficios por Pagar y Ctas. Por Cobrar Empleados (anticipos/préstamos), vacaciones, décimos y fondo de reserva.	6
		Realizar las correcciones necesarias	<p>NO</p> <p>Todo Ok ?</p> <p>SI</p>			7
			FIN	Out: Registro y pago/trámite respectivo		

5.3.2. Contabilidad



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la Empresa: Recordmotor S. A.

Departamento: Administrativo Contable

Período del Examen: Abril 2008 – Septiembre 2008

Objetivo: Evaluar y conocer los procesos que se están realizando y confirmar que se cumplan las actividades de acuerdo al plan establecido, para una mejor administración en las actividades y procedimientos en las áreas contables.

Hoja 01-02	Empresa: Recordmotor S. A.			Fecha: Julio del 2008		
	Área: Contabilidad			Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Ponder.	Observación
1	¿Se emplean cuestionarios de control interno para evaluar áreas críticas?		x	0	10	Falta implementar procedimientos de controles.
2	¿Se lleva a cabo un plan de trabajo periódico en el área?		x	5	10	Se lo establece verbal
3	¿Se aplican leyes tributarias, normas y principios de contabilidad generalmente aceptados?	x		5	10	Se cumple con los entes públicos y reguladores SRI, IESS.
4	¿Existen manuales de funciones en el área, por cada puesto de trabajo?		x	0	10	No existen manuales, solo se aplica descripción de funciones

5	¿Se realiza y verifica modificaciones al plan de cuentas contable?	x		5	10	Lo realiza el contador de acuerdo a su criterio.
6	¿El diseño del catalogo de cuentas se efectúan por centros de costos?	x		5	10	
7	¿Se modifican o incrementan cuentas contables con la autorización del contador?	x		5	10	
8	¿Los Estados Financieros son reportados por el Contador en períodos mensuales a la gerencia?		x	5	10	No se cumplen las fechas acordadas.

Hoja	Empresa: Recordmotor S. A.			Fecha: Julio del 2008		
02-02	Área: Contabilidad			Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Pondera	Observación
9	¿El personal del área contable es capacitado oportunamente en las nuevas reformas tributarias y contables?		x	0	10	No existe coordinación con el área de RR.HH. y el Jefe de contabilidad.
10	¿Existe un manual o documento mediante el cual se consigna los procedimientos y registros de las operaciones importantes realizadas en el área?		x	5	10	No existen documentación o una guía de seguimientos.
	Totales			35	100	

5.3.2.1. Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno

Para la evaluación del riesgo, existe en cada área analizarse se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{35 \times 100}{100}$$

$$\text{Riesgo} = 35 \%$$

Obteniendo este resultado, con un riesgo del 35% se concluye que el departamento de contabilidad presenta un riesgo alto, por tal razón la confianza es baja debiendo a la falta de controles y la no existencia de manuales de procedimientos, políticas en el área contable.

5.3.2.2. Análisis de los Resultados en Contabilidad

El departamento de contabilidad presenta las siguientes debilidades:

- a) No existen definiciones claras de las responsabilidades y funciones del Contador General y los asistentes contables.
- b) No existe un manual de procedimientos y políticas que definan, especifiquen y normen las actividades y procesos en el área contable.

- c) No existe un programa o plan de trabajo donde se identifiquen las actividades normales e importantes que de deberán cumplir, bajo metas y objetivos en el departamento contable.
- d) Faltan controles en las operaciones por parte del jefe de área, puesto que las operaciones se realizan por iniciativa propia de los auxiliares o por costumbres en el departamento.
- e) Existe duplicidad en las funciones de trabajo en un mismo proceso por ejemplo; se concilian las compras locales en un sistema de impuestos paralelo al sistema contable y se concilian las compras locales en el sistema contable; estas fallas se detectan cuando se realizan las conciliaciones de cuentas contables.
- f) No existe una verificación o un control periódico de los inventarios físicos de activos fijos versus los libros; debería existir una toma o muestra durante el año, y una toma total de los de los activos fijos; de igual forma la verificación de los inventarios de mercadería.

5.3.2.3. Propuesta de Implantación de Control Interno Contabilidad

Se ha visto la necesidad de implementar una propuesta de cambio a estas deficiencias encontradas en el departamento de contabilidad; además del diagrama de flujo y el manual de funciones propuesto, es importante sugerir aplicar los siguientes correctivos y dar un valor agregado a cada una de las debilidades detectadas en el área.

Es deber del Contador General dar en conocimiento y por escrito, el sugerido manual de funciones de cada uno de los asistentes del área, y además es indispensable un plan de trabajo, en donde se establezca los responsables, las actividades y el tiempo a cumplir.

**Departamento Contable
Plan de Trabajo**

Cargo	Responsable	Objetivo	Plazo de Entrega
Contador y Sug Gerente Financiero	Walter Montalvo	<p>Reportar los análisis financieros mensuales a Gerencia General.</p> <p>Reportar de los Estados Financieros mensuales a Gerencia General.</p> <p>Reportar y enviar al Servicios de rentas Internas (SRI) los impuestos mensuales (IVA compras ventas, retenciones en la fuente).</p> <p>Entregar información requerida por parte de los auditores externos en el plan o programa de auditoria.</p> <p>Reportar y entregar la liquidación del impuesto a la renta anual.</p>	<p>Hasta el 15 del siguiente mes.</p> <p>Hasta el 10 del siguiente mes.</p> <p>Hasta el 15 del mes siguiente.</p> <p>Hasta 5 días después de haber recibido el plan de trabajo de auditoria externa.</p> <p>Hasta finales del mes de enero del siguiente año al periodo que se declara.</p>
Sub-Contadora	Mónica Rivas	<p>Contabilizar todos los movimientos contables que se realizan manualmente; provisiones, depreciaciones, amortizaciones etc.</p> <p>Revisar los movimientos contables de todos los puntos de ventas de la empresa.</p> <p>Contabilizar los movimientos de inventarios de vehículos y repuestos.</p> <p>Conciliación de las cuentas contables, proveedores, impuestos, varios deudores etc.</p>	<p>Hasta el 30 de cada mes.</p>

		Elaboración y entrega de los mayores contables y libros de activos fijos.	Hasta el 30 de cada mes.
		Procesar y emitir los estados financieros de la compañía.	Hasta el 30 de cada mes.
Asistente de Cartera	Ximena Custodio	Procesar toda la información de clientes.	Hasta el 30 de cada mes.
		Contabilizar y conciliar los movimientos de ventas, devoluciones ventas.	Hasta el 30 de cada mes.
		Contabilizar y conciliar las cancelaciones abono o anticipos de los clientes.	Esto se realiza al día en el sistema.
		Emitir informes del movimiento de la cartera vencida y por vencer por tiempos y entregar a cobranzas para su recuperación.	Hasta el 30 de cada mes.
		Emitir informe de cartera que se encuentra en trámite judicial.	Hasta el 30 de cada mes.
		Entregar al área de impuestos los resúmenes de las ventas generales para la declaración de impuestos.	Hasta el 30 de cada mes.
Asistente de Impuestos	Paquita Bravo	Emitir los comprobantes de retención a diario.	Día a día.
		Entregar cupones de retención a los proveedores dentro de los cinco primeros días de haber	Día a día.
		Revisar y controlar que todas las facturas de los proveedores cumplan con el reglamento de facturación de acuerdo a la LRTI.	Día a día.
		Actualizar periódicamente el software del SRI (DIMM).	Cada fin de mes revisar la actualización en

		Presentar planillas y resúmenes de impuestos mensuales.	Internet pagina del SRI.
Asistente de Crédito	Jeannette Mora	<p>Entregar el informe de la recuperación de la cartera a nivel nacional.</p> <p>Envió de cartas de confirmación de saldos a los clientes.</p> <p>Análisis de las solicitudes de crédito de los clientes.</p> <p>Revisión y control de la documentación de las carpetas de clientes.</p>	<p>Hasta el diez de cada mes reportar al Sub- Gerente Financiero.</p> <p>Hasta los diez primeros días del mes vencido.</p> <p>Entrega en 48 horas de recibida la solicitud.</p> <p>Cada día se revisan pagares letras vencidas o cheques posfechados.</p>

5.3.2.4. Cartera



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la Empresa: Recordmotor S. A.

Departamento: Administrativo Contable

Período del Examen: Abril 2008 – Septiembre 2008

Objetivo: Evaluar y conocer las fortalezas y debilidades en cuanto a los procesos que se están realizando en el área de cartera y si se están cumpliendo con los objetivos esperados en el área.

01-02	Empresa: Recordmotor S.A.			Fecha: Julio del 2008		
	Área: Cartera Responsable: X. Custodio.			Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Pondera	Observación
1	¿Existe un manual de procedimientos para el área de cartera otorgado por la empresa?		x	0	10	No existen procesos o una guía de seguimientos.
2	¿El personal de cartera tiene una formación académica que acredite el trabajo profesional en el área?	x		10	10	
3	¿El asistente de crédito realiza la verificación datos antes de aprobar las solicitudes de créditos de los clientes?		x	2	10	Esporádicamente se realiza vía telefónica
4	¿El asistente de cartera lleva		x	0	10	Falta comunicación

	un control diario respecto a los depósitos realizados por los clientes?					con el cajero.
5	¿El asistente de cartera realiza el cálculo oportuno de los intereses de mora de la cartera vencida?		x	0	10	Falta disponibilidad de los reportes a tiempo de la cartera vencida.
6	¿El asistente de cartera realiza informes de recuperación de cartera al mes?		x	0	10	No existe un procedimiento adecuado.

02-02	Empresa: Recordmotor S.A.			Fecha: Julio del 2008		
	Área: Cartera Responsable: X. Custodio.			Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Pondera	Observación
7	¿El asistente lleva un control secuencial de las facturas emitidas por punto de venta?	x		10	10	
8	¿El asistente de cartera realiza un control de documentos recibidos y entregados por las diferentes áreas para su respectivo control?		x	0	10	Cuando llegan los reportes a tiempo
9	¿El asistente de cartera realiza el registro de la provisión de cuentas incobrables?	x		10	10	
10	¿Existe un manual de procedimientos para el área de cartera otorgado por la empresa?		x	0	10	No existen procesos o una guía de seguimientos.

	Totales			35	100	
--	----------------	--	--	-----------	------------	--

5.3.2.5. Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno

Para la evaluación del riesgo, cada área analizada se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{35 \times 100}{100}$$

$$\text{Riesgo} = 35 \%$$

Obtenido este resultado, con un riesgo del 35% se concluye que el área de cartera presenta un riesgo alto, por tal razón la confianza es baja debido a la falta de controles internos y a la falta de procedimientos adecuados en el área de cartera.

5.3.2.6. Análisis de los Resultados en Cartera

El área de cartera presenta las siguientes debilidades:

- a) No existe una clara definición de funciones y responsabilidades por el asistente de cartera.
- b) Falta de trabajo en equipo y comunicación con el resto de áreas como tesorería y cajas.
- c) No existe un manual de políticas y procedimientos en el área de cartera.

- d) Falta un programa estratégico de cobranzas para la recuperación de cartera a clientes.
- e) Existe deficiencias en la entrega de informes sobre la cartera vencida, para poder realizar una oportuna recuperación de cartera.
- f) Falta una carta de notificación o emisión de estados de cuenta de cada uno de los clientes en el cual certifiquen el valor total a pagar.
- g) No se aplica una tabla de cálculo de interés de acuerdo al mercado y esta debe ser implementada en el sistema de cartera.

5.3.2.7. Propuesta de Implantación de Control Interno Cartera

Después de haber analizado las deficiencias de control interno en el área de cartera se ha visto la necesidad de implementar una propuesta de cambio; además del diagrama de flujo y el manual de funciones propuesto, es importante sugerir los siguientes correctivos y dar un valor agregado a cada una de las debilidades detectadas en el área; este plan incluye:

- a) Implementar el manual de funciones y definir gráficamente los procesos mediante un diagrama de flujo, donde se apliquen cada una de las actividades, además cumplir con el programa de ejecución establecido en el área contable, cumpliendo las fechas establecidas.
- b) Mantener reuniones periódicas de trabajo y comunicación, con las diferentes áreas con la que mantiene relación como son; ventas, tesorería, caja y facturación, de esta forma existirá mejor comunicación y trabajo en equipo donde se podrá informar resultados de cartera.

- c) Realizar un programa estratégico de cobranzas, implementando procedimientos de recuperación de la cartera vencida.
- d) Implementar un mapa estratégico, por zonas de ubicación para una efectiva cobranza.

Programa Estratégico de Cobranzas

No	Responsable	Estrategia / Actividad	Plazo
1	X. Custodio	Organizar las carpetas de clientes y actualizar los estados de cuenta de cada cliente.	30 días (1 de julio al 30 agosto 2008)
2	X. Custodio	Realizar campañas, a través del análisis de información disponible, incluyendo datos demográficos de contacto, historias de cuentas, crédito y puntuaciones de riesgo.	5 al 10 septiembre 2008
3	X. Custodio	Implicación de un cliente a través de un contacto proactivo en el momento adecuado y mediante el canal más apropiado.	5 al 8 septiembre 2008
4	J. Mora	Administrar los contactos, a partir de las normas de los niveles de segmentación o de deuda.	01 julio al 31 de julio 2008
5	J. Mora	Entregar los contactos al agente de cobranzas o al recurso de autoservicio apropiado.	01 julio al 31 de julio 2008
6	X. Custodio	Realizar con éxito de la transacción mediante la seguridad del pago o la promesa de pago	Revisar con los reportes de caja,

			cada día
7	C. Oscullo	Optimizar los sistemas y los procesos para las interacciones actuales y futuras	Hasta el 31 de agosto 2008

- e) Ampliar los centros de contacto de cobranzas, en los diferentes puntos de ventas y recuperar al máximo la cartera vencida; se ha dirigido la demanda creciente de mayor productividad y mejor visibilidad en los indicadores claves de rendimientos del negocio, ofreciendo un conjunto integral de productos que ayudan a maximizar el rendimiento de los agentes de cobranza, a optimizar recursos, a aumentar los contactos con clientes y a mejorar la calidad.
- f) Solicitar al departamento de sistemas, implemente una opción de cálculo de intereses automático en el sistema, donde se aplique una opción para seleccionar la tasa de interés, el tiempo y monto al que aplicará el interés.
- h) Actualizar la base de datos de clientes, para realizar una efectiva recuperación de cartera.
- i) Presentar informes estadísticos de los movimientos y saldos de la cartera de clientes.

5.3.2.8. Tesorería



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la Empresa: Recordmotor S. A.

Departamento: Administrativo Contable

Período del Examen: Abril 2008 – Septiembre 2008

Objetivo: Evaluar y conocer las fortalezas y debilidades en cuanto a los procesos que se están realizando en el área de tesorería, y poder implementar los nuevos controles en la principales áreas de riesgos.

01-02		Empresa: Recordmotor S.A.		Fecha: Julio del 2008		
		Área: Tesorería		Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Pondera	Observación
1	¿Existe en su departamento un manual de procedimientos en el cual se guíen los empleados?		x	0	10	No existen documentación o una guía de seguimientos.
2	¿La tesorería realiza estados de flujos de caja?		x	0	10	Falta conocimiento para efectuarlo.
3	¿La tesorería realiza arqueos de cajas oportunos?		x	0	10	Falta esta herramienta importante.
4	¿La tesorería mantiene una buena relación con el personal a su cargo?	x		5	10	Falta relacionarse más con los trabajadores.
5	¿La tesorería lleva un control	x		8	10	

	diario de las cajas tanto de crédito como de contado?					
6	¿La tesorera lleva un control diario de los saldos en los bancos?		x	0	10	Se emiten informes inoportunos.
7	¿La tesorera mantiene un adecuado control del archivo que se encuentra en custodia?	x		6	10	
8	¿Existe un adecuado control y manejo en los cheques?	x		7	10	
02-02	Empresa: Recordmotor S. A.			Fecha: Julio del 2008		
	Área: Tesorería			Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Pondera	Observación
9	¿La tesorera lleva un control del archivo (cheques posfechado, pagarés, etc.)	x		10	10	
10	¿El asistente de tesorería realiza arqueos de cajas en los diferentes puntos de ventas?		x	0	10	Faltan controles en las cajas, no se realizan arqueos, se identifican faltantes después de varios días.
	Totales			36	100	

5.3.2.9. Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno

Para la evaluación del riesgo, en cada área analizada se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{36 \times 100}{100}$$

$$\text{Riesgo} = 36 \%$$

Obtenido este resultado, con un riesgo del 36% se concluye que en área de tesorería presenta un riesgo alto, por tal razón la confianza es baja debido a la falta de controles internos y la falta de procedimientos adecuados en el área. Además falta intuición y una mejor preparación por parte del jefe de tesorería, para cumplir con los objetivos en esta área.

5.3.2.10. Análisis de los Resultados en Tesorería

En el área de tesorería se observaron algunas deficiencias, por tal razón se procede a efectuar la evaluación, para obtener un diagnóstico que permita mejorar, se realiza las siguientes observaciones.

- a) No existe un manual de procedimientos, que sirva de guía en el área de tesorería.
- b) No existen un plan estratégico de trabajo en el área de tesorería, por tal razón no se identifican los procesos operativos.

- c) Existe ausencia de informes y reportes oportunos, para la toma de dediciones oportunas.
- d) No existe un seguimiento a la gestión de recuperación de cartera, por lo que se abandona con facilidad los trámites jurídicos.
- e) Falta una mejor relación y comunicación entre las diferente áreas.
- f) Los reportes de saldos de bancos no se actualiza oportunamente y se entregan con un día de retraso.
- g) Falta controles en la documentación y custodia de los documentos en el área.
- h) Existe un alto riesgo en las cajas, puesto que no se realizan con frecuencia arquezos de caja.

5.3.2.11. Propuesta de Implementación de Control Interno

Se recomienda que el nivel directivo sea el encargado de definir la política y los procedimientos del área de tesorería.

- a) Fortalecer el proceso operativo en el área de tesorería.
- b) Identificar prioridades y dar la atención, para una oportuna toma de dediciones.
- c) Garantizar la participación de políticas, normas, valores éticos y los estamentos en la empresa.

- d) Enmarcar dentro del principio de costo - beneficio los proyectos de financieros, asegurando ingresos razonables de rentabilidad económica y financiera en la empresa, en los que el área de tesorería está íntimamente ligada.
- e) Dotar de manuales de funciones y emplear los flujo-gramas diseñados para los procedimientos, en el área de tesorería.
- f) Incorporar controles y procesos en las actividades consideradas como críticas como son: la emisión de informes oportunos, realizar las conciliaciones de bancos al final del período, realizar frecuentes arqueos de cajas.
- g) Propiciar la participación organizada de los miembros del área de tesorería, en el desarrollo productivo y mejoramiento en la empresa.
- h) Diseñar las herramientas y/o mecanismos requeridos para implementar el plan de trabajo en el área.
- i) Definir los controles que permitan la detección de violaciones al control interno establecido.
- j) Diseñar las herramientas o mecanismos necesarios para realizar seguimiento periódico al control de las cajas de cada punto de ventas, buscando el mejoramiento continuo de este instrumento.
- k) Revisión de las interfaces del área de tesorería y su sistema de cuentas por pagar.
- l) Adecuado uso de los sistemas de transferencias bancarias, los cuales deben contar con los procedimientos de uso y manejo correspondiente, a proveedores, acreedores, empleados, límites de pago, autorizaciones mancomunadas, flujo de efectivo entre otros.

- m) Monitorear cada operación realizada, con el propósito de mantener el conocimiento de las transacciones y cada movimiento realizado con el efectivo.
- n) Toda la información procesada dentro del área de tesorería se archivará físicamente en un lugar que cuente con condiciones óptimas: libre de humedad, espacio adecuado y debida seguridades.

5.3.2.12. Facturación



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la Empresa: Recordmotor S. A.

Departamento: Administrativo Contable

Período del Examen: Abril 2008 – Septiembre 2008

Objetivos: Evaluar los procesos y actividades en facturación y todos los procedimientos considerados como críticos; de tal forma de proceder con los controles oportunos.

Empresa: Recordmotor S.A.				Fecha: Julio del 2008		
Área: Facturación				Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Ponder	Observación
1	¿En el área de facturación existe un manual procedimientos?		x	0	10	Falta un flujo de procesos y un programa de trabajo.
2	¿El asistente de facturación	x		10	10	Falta un

	realiza un control de las facturas validas y las anuladas?					adecuado control.
3	¿El asistente de facturación informa periódicamente a cartera las facturas emitidas a crédito y contado?		x	0	10	Falta comunicación entre las dos áreas.
4	¿El asistente de facturación realiza controles periódicos verifica el archivo histórico de facturación?	x		4	10	Los controles son eventuales.
5	¿Existe un control en la facturación con respecto a los precios de venta que rigen en la empresa?	x		8	10	
6	¿Existe un control, en la emisión de las facturas que cumplan con todos los requisitos del SRI?	x		7	10	
7	¿El facturador realiza algún tipo de control al descargar los ítems correctos de las órdenes de trabajos?		x	0	10	Posterior a la facturación se identifican ítems que por error no se faltaron.
8	¿El facturador cumple con la entrega de reportes a contabilidad en las fechas acordadas?	x		5	10	No existe una disciplina, los informes se entregan a destiempo.
9	¿Existe controles al archivo de facturas emitidas de acuerdo al orden		x	0	10	Falta un control adecuado al archivo.

	numérico?					
10	¿El facturador solicita al cliente verificar la conformidad de lo que será facturado?	x		5	10	
	Totales			39	100	

5.3.2.13. Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno

Para la evaluación del riesgo, en cada área analizada se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{39 \times 100}{100}$$

$$\text{Riesgo} = 39 \%$$

Obteniendo este resultado, con un riesgo del 39%, se concluye que el área de facturación presenta un riesgo alto, por tal razón la confianza es baja debido a la falta de controles internos y la falta de procedimientos adecuados en el área.

5.3.2.14. Análisis de los Resultados en Facturación

El área de Facturación se observaron algunas deficiencias, por tal razón se procede a efectuar la evaluación, para obtener un diagnóstico que permita mejorar; se realiza las siguientes observaciones.

- a) Falta un manual de procedimientos en el área de facturación.
- b) Falta coordinación y comunicación con las diferentes área que tiene relación.
- c) Los reportes emitidos en facturación carecen de información necesaria para el departamento de cartera.
- d) Falta verificación de las órdenes de trabajo, contra los ítems del inventario aplicado en las órdenes.
- e) No existe un control adecuado en la verificación de la numeración de las facturas para el archivo.
- f) Se detentan falencias en los procesos que por costumbre se realizan, por lo que hay que implementar los nuevos flujo-gramas.

5.3.2.15. Propuesta de Implementación de Control Interno

- a) Implementar un manual de procedimientos y un programa de trabajo donde se especifique cada función en facturación.
- b) Realizar reuniones continuas con las diferentes áreas, donde se puedan realizar un trabajo en equipo.
- c) Implementar un proceso de verificación donde todos los repuestos utilizados en las órdenes de trabajo sean facturados al cliente.
- d) Coordinar con el área de cartera el archivo de las facturas emitidas por orden secuencial, por punto de venta y color de la copia de la factura.

- e) Revisar las carpetas de ordenes de trabajo de los clientes, revisando los datos del cliente, solicitar la conformidad al cliente de los artículos hacer facturados de acuerdo a la orden de trabajo.

5.3.2.16. Inventarios



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la Empresa: Recordmotor S. A.

Departamento: Administrativo Contable

Período del Examen: Abril 2008 – Septiembre 2008

Objetivos: Evaluar los procesos y actividades en inventarios y todos las áreas consideradas críticas, de tal forma de proceder con los controles oportunos.

		Empresa: Recordmotor S.A.		Fecha: Julio del 2008		
		Área: Inventarios		Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Ponder	Observación
1	¿En el área de inventarios existe un manual de procedimientos?		x	0	10	No existe un manual de seguimiento.
2	¿El control de la mercadería se lo realiza bajo algún software operativo que ofrezca seguridad?	x		4	10	Se expone a manipulación por parte de los usuarios.
3	¿Se utiliza controles para la entrada y salida de mercadería en la bodega?	x		10	10	Utiliza documentación numerada secuencial.

4	¿Existe una persona autorizada para las adquisiciones de mercadería en la empresa?		x	0	10	El jefe de bodega es quien realiza las adquisiciones
5	¿Se realizan entrega de mercadería únicamente órdenes de requerimientos autorizados?		x	0	10	Existen las ordenes pero no son utilizadas adecuadamente.
6	¿Existen restricción para el ingreso de personal no autorizado a las bodegas?		x	0	10	Existe la orden, pero no se cumple, cualquier persona entra y sale.
7	¿Existe un adecuado orden, control físico en la ubicación y codificación de la mercadería.	x		10	10	Cuando el cliente solicita un repuesto el tiempo de entrega es inmediato.
8	¿Se realizan muestreos de mercadería para verificar las existencias y ubicación del inventario?		x	0	10	No es lo adecuado, lo realizan los mismos bodegueros.
9	¿El bodeguero dispone de la documentación adecuada que permita trasladar la mercadería de una ciudad a otra?	x		10	10	
10	¿Existe control de registro de ingresos y egresos de la mercadería en cada una de las bodegas a nivel nacional?		x	0	10	Falta controles, para comparar los registros de inventarios Vs. Contabilidad.
11	¿Existe escasez de mercadería que expongan una interrupción de las operaciones y se tenga que recurrir adquirir	x		8	10	En estos casos se importan mercadería bajo el sistema curie Express, y sus costos

	mercadería de mayor costo?					son elevados.
12	¿Todos los insumos adquiridos pasan primero por el control de bodega?		x	0	10	No existe un procedimiento para este control.
13	¿La mercadería posee un adecuado sistema de codificación que facilite la toma de inventarios?	x		8	10	
14	¿La toma de inventarios se realiza con personal calificado externo a la bodega?		x	0	10	Participan personal de bodega, siendo juez y parte al mismo tiempo.
	Totales			50	140	

5.3.2.17. Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno

Para la evaluación del riesgo, en cada área analizada se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{50 \times 100}{140}$$

$$\text{Riesgo} = 36 \%$$

Obteniendo este resultado, con un riesgo del 36% se concluye que el área de inventarios presenta un riesgo alto, por tal razón la confianza es baja por no haber

implementado, controles internos a su debido tiempo, por lo tanto se crea la necesidad de implementar normas y procedimientos adecuados para un buen control de inventarios.

5.3.2.18. Análisis de los Resultados en Inventarios.

- a) Carece de un programa de trabajo para el control de los inventarios, puesto que cada trabajador realiza su trabajo por iniciativa propia.
- b) No existe un manual de procedimientos de funciones del bodeguero.
- c) Faltan normas y políticas para la toma de inventarios físicos.
- d) Falta un control adecuado para la utilización de la documentación en la entrada y salida de repuestos.
- e) No existe un adecuado control en la codificación de los repuestos por marcas, existen confusión en los códigos.
- f) No existen actas de los muestreos físicos y las tomas de inventarios, faltan firmas de responsabilidad.
- g) No se encuentran definidas por escrito las responsabilidades y líneas de autoridad para la aprobación de las órdenes de compras y requerimientos de suministros en las adquisiciones.
- h) Falta la elaboración de informe por obsolescencia de repuestos, para corresponder con el proceso de baja de inventarios por obsolescencia.

- i) Se detecto que cuando existe la necesidad de un repuesto en talleres y no existe físicamente en las bodegas, el bodeguero solicita al jefe de ventas para extraer de un vehículo en stock.

5.3.2.19. Propuesta de Implementación de Control Interno

	MANUAL DE INVENTARIOS
Título: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES	
Fecha de Elaboración: Julio del 2008	Código: MRC-BHQ-07-08 Hoja No. 01-01

No.	Descripción: Controles Periódicos	Responsable
01	Se realizan toma de inventario Físico de repuestos al 100% al 31 de diciembre de cada año en todas las sucursales, para el cierre del ejercicio fiscal.	Jefe de Inventarios
02	Se realizan controles periódicos de la rotación del movimiento de repuestos, mínimo 2 veces por mes.	Asistente de Inventarios
03	Se realizan muestreos físicos de los repuestos que se encuentran en las bodegas, tomando ítems indistintamente.	Asistente de Inventarios
04	Se emitirán informes en constancia de lo actuado, tanto para la toma de inventarios físicos, como para los muestreos de repuestos.	Jefe de Inventarios y Jefe de Bodega

05	Se identifican con Stickers de colores indicando la fecha del muestreo o de la toma física del inventario.	Jefe de inventarios con un asistente contable.
06	La ubicación física de los repuestos, deberá ser actualizada en el sistema operativo, para facilitar el control en la toma y muestreos de los inventarios.	Jefe de Inventarios con asistente de sistemas.
07	Las diferencias encontradas en las tomas de inventarios, es responsabilidad de los bodegueros presentar un informe de justificación al Gerente General y cuando exista la debida justificación el Gerente autorizará el correspondiente ajuste.	Jefes de Bodega.
08	Anualmente se determinarán los repuestos obsoletos y previa autorización del Gerente se procede a notarian y sedará de baja.	Jefe de Inventarios
09	Las bodegas permanecerán en perfecto orden y limpieza durante todo el tiempo.	Jefes de Bodega
10	La coordinación y controles de la toma de inventarios lo realiza el Jefe de Inventarios conjuntamente con el departamento contable y financiero, en coordinación con los jefes de bodega.	Jefe de Inventarios Asistente Contable Jefes de Bodega
11	Periódicamente se determinan cuales son los repuestos de alta media y baja rotación así como los obsoletos.	Jefe de Inventarios
12	Se utilizarán toda la documentación o formatos aplicados para el control del inventario para las entradas y salidas de	Jefes de Bodega

	repuestos.	
13	Las compras e importaciones de repuestos se realizarán de acuerdo a un análisis de rotación de inventario histórico y considerando niveles de máximos y mínimos.	Jefe de inventarios y Jefe de Importaciones.
14	Para realizar una compra local deberá existir por lo menos tres preformas y se deberá emitir una orden de compra donde conste la firma autorizada del jefe de inventarios.	Jefe de Inventarios y Jefe de Bodega.



Recordmotor
a la altura de tus sueños

MANUAL DE INVENTARIOS

**Título: PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA FISICA
DE INVENTARIOS DE RESPUESTOS**

Fecha de Elaboración: Julio del 2008

Código: MRC-BHQ-07-08

Hoja No. 01-02

No.	Control Toma de Inventarios Repuestos	Responsable
01	Se programan con antelación las fechas y hora de las tomas del Inventario Físico, se convocará al personal de contabilidad, personal de sistemas, personal de bodega y un auditor externo.	Jefe de Inventarios Asistente de Contabilidad
02	Para la toma física se programa cinco grupos de dos personas, incluyendo personal de contabilidad.	Jefe de Inventarios Asistente de Contabilidad
03	Se realizará un conteo general al 100% del total de Ítems de las bodegas de repuestos Honda y Volkswagen.	Jefe de Inventarios Asistente de Contabilidad
04	Se deberá realizar un corte de documentación: Listados de ordenes de trabajo pendientes en los talleres (repuestos en transito o comprometidos) último número y primero de facturación, ordenes de salida de materiales del taller, garantías, devoluciones en compras y ventas, importaciones, transferencias etc.	Jefe de Inventarios Asistente de Contabilidad
05	El departamento de Sistemas proporcionará un software de toma de inventarios, lo que facilitará a cada grupo una computadora con el software en funcionamiento.	Jefe de Inventarios Asistente de Sistemas

06	A cada grupo se le asignará una sección numerada (perchas), una persona dictará el número o código del ítem y la otra persona buscará en el software y digitará la cantidad del repuesto encontrado.	Jefe de Inventarios
07	Se colocarán etiquetas de colores con la fecha en que se realizó la toma física del inventario, para dejar en constancia la toma.	Participantes
08	Los Ítems encontrados físicamente y no constaren en el sistema deberán ser reportados con un listado anexo a la toma.	Participantes
09	Se imprimirán los listados finales por cada grupo y deberán ser firmado por cada grupo responsables de las tomas.	Jefe de Inventarios y Jefe de Bodega
10	Después de haber terminado el conteo al 100% se procederá a realizar las comparaciones de las diferencias físicas con el Kardex del sistema.	Jefe Inventarios
11	Se efectuará un segundo conteo de los ítems encontrados con diferencias y se realizará una análisis comparativo entre el primero y segundo conteo.	Jefe de Inventarios Jefe de Bodega
12	Terminados estos procesos; sé emitirán archivos soportes, informes y actas con firmas de responsabilidad del Jefe de Inventarios, bodegueros y personal encargados de las tomas de los inventarios de repuestos.	Jefe de inventarios Jefe de Bodega participantes



Recordmotor
a la altura de tus sueños

MANUAL DE INVENTARIOS

Título: NORMA A DESARROLLARSE PARA FACTURAR REPUESTOS QUE NO EXISTAN Y SON TOMADOS DE VEHICULOS EN STOCK COMO PRESTAMOS CON AUTORIZACIÓN DEL GERENTE DE VENTAS.

**Fecha de Elaboración: Julio del
2008**

Código: MRC-BHQ-07-08

Hoja No. 01-03

1. PASO	INGRESOS:
1.1	El responsable de bodega deberá realizar una compra local con una “Liquidación de Compras” en la que se detalla nombre del cliente del siniestro, cantidad, costo unitario y costo total; el costo se deberá tomar el costo histórico, la fecha deberá ser con un día antes de la factura de venta dentro del mismo mes.
1.2	Para la facturación será el mismo código y deberán cruzar el código del ítem que ingresó con la liquidación de compra, deberá ser el mismo para la facturación del seguro.
1.3	Esta liquidación de compra deberá ser entregada al departamento de contabilidad, con copia de la factura de venta del seguro, para la respectiva contabilización.
1.4	Cuando el repuesto ingrese a la bodega, sea por compra local o por importaciones, se deberá proceder al ingreso a la bodega normalmente.
2. PASO	EGRESO
2.1	Proceder a facturar, con el nombre del cliente que se emitió la liquidación de compra, y esta será la factura final.
2.2	Entregar al cliente el repuesto, en el caso de que el cliente no se acerque a retirar el repuesto de igual forma debe ser facturado, y físicamente quedará un sobrante físico en la bodega, por lo que a fin del año se regulará estas diferencias físicas.
2.3	Esta última factura se cruzará en contabilidad con la factura de liquidación de compra.

5.3.2.20. Sistemas



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la Empresa: Recordmotor S. A.

Departamento: Administrativo Contable

Período del Examen: Abril 2008 – Septiembre 2008

Objetivos: Evaluar el desempeño del área de Sistemas para proporcionar los controles necesarios que permitan la confiabilidad de la información así como un elevado nivel de seguridad e implementar procedimientos que supervisen a los controles que han implantado en la entidad, los cuáles deben ser útiles a la alta dirección.

Empresa Recordmotor S.A.				Fecha: 30 Julio del 2008		
Área: Administrativa Área de Sistemas				Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Ponder.	Observación
	Evaluación de la actividad administrativa					
1	¿Existen planes, programas y presupuestos en el área de sistemas?	x		5	10	Se esta ejecutando el nuevo proyecto del nuevo sistema operativo.
2	¿Existen la difusión y cumplimiento de los objetivos en la institución?		x	0	10	Falta informar los objetivos
3	¿Existe un manual de		x	0	10	Se esta creando

	procedimientos en el área de sistemas?					falta la implementación
4	¿Existe la aplicación del perfil de puestos para la selección del personal?	x		5	10	
5	¿Los funcionarios, y usuarios del sistema ejercen la gestión directiva?		x	0	10	Ninguno ejerce gestión directiva.
6	¿Se evalúa periódicamente el desempeño del área de sistemas?		x	0	10	Falta un plan de evaluación
7	¿Existe suficiencia de recursos informáticos y de personal?	x		6	10	
8	¿Existen políticas y parámetros que se planea, organiza, dirige y controla el desarrollo de proyectos informáticos?		x	0	10	Falta una desarrollar e implementar ene. Área.
Evaluación en cuanto a la gestión de los sistemas computacionales						
9	¿Existen periódicas evaluaciones a la administración y el control de proyectos informáticos?		x	0	10	Se carece de este control por parte de la administración
10	¿Existe administración de las funciones, actividades y operaciones en el área de sistemas?	x		8	10	
11	¿Existe difusión y aplicación de las medidas y métodos de seguridad y prevención informática?		x	0	10	Se carece de esta información, se deberá implementar.
12	¿Existe cumplimiento de programas para la evaluación y adquisición del hardware?	x		7	10	
13	¿Existe cumplimiento de programas para la evaluación y adquisición del software?	x		5	10	

	Evaluación del diseño físico del sistema					
14	¿Se realiza un control adecuado a los componentes físicos, periféricos, mobiliario y equipos del sistema?	x		5	10	se realizaron las instalaciones eléctricas, de comunicaciones y de datos
15	¿Los métodos de acceso, seguridad y protección físicos del área de sistemas son adecuados?	x		8	10	
	Evaluación de controles de seguridades (almacenamiento)					
16	¿Existen seguimiento de programas de respaldos de información?	x		6	10	
17	¿Existen aplicación de los planes y programas de prevención contra contingencias informáticas?	x		8	10	
18	¿Existe la aplicación de las medidas de seguridad y protección del sistema, programas, información, instalaciones, empleados, usuarios, equipos y mobiliarios?	x		10	10	
19	¿Existe la administración y control e accesos lógicos al sistema, contraseñas, privilegios en el manejo de la información y software?	x		8	10	
20	¿Existen salidas de emergencia, señalamiento de evacuación en el área de sistemas?		x	0	10	
	Totales			81	200	

5.3.2.21. Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno

Para la evaluación del riesgo, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{81 \times 100}{200}$$

$$\text{Riesgo} = 41 \%$$

Obteniendo este resultado, con un riesgo del 41%, se concluye que el área de Sistemas presenta un riesgo alto, por tal razón la confianza es baja debiendo, aplicarse un programa de control interno e implementar un manual de políticas y procedimientos en el área de sistemas.

5.3.2.22. Análisis de los Resultados en el área de Sistemas

- a) Existe la necesidad de implementar un manual de procedimientos en el área de sistemas.
- b) No existe un flujo procesos operativos funciona, donde se empleen las actividades diarias en el área de sistemas.
- c) No existen difusión y cumplimiento de los objetivos en el área de sistemas hacia la administración.

- d) Carece de un sistema de evaluación periódicamente hacia los usuarios donde se evalué el desempeño del área de sistemas
- e) Carece de políticas y parámetros para una buena planeación que garantice y controle el desarrollo de proyectos informáticos.
- f) Carece de un programa de evaluación a los sistemas operativos, los mismos que presentan defectos en los diferentes procesos, la administración decide la adquisición de un nuevo proyectos informático.
- g) Carece de difusión para la aplicación, de medidas, métodos de seguridad y prevención informática.

5.3.2.23. Propuesta de Implementación de Control Interno

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS	
Título: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL ÁREA DE SISTEMAS			
Fecha de Elaboración: Julio del 2008		Código: MRC-SHQ-07-08	
		Hoja No. 01-01	

No.	Descripción: Controles Periódicos	Responsable
1	Implementar planes de trabajo para llevar a cabo un control interno en informática y desarrollo de actividades apropiadas que permitan maximizar la eficacia del área de sistemas.	Jefe de Sistemas Gerente Administrativo
2	Implementar cuestionarios, encuestas, matrices y herramientas que ayuden al levantamiento de la información para el debido desarrollo de los controles.	Jefe de Sistemas Gerente Administrativo
3	Implementación de los planes de trabajo llevando un control de las actividades a realizar en tiempos estimados reales.	Jefe de Sistemas
4	Evaluación de sistemas, procedimientos y equipos de cómputo.	Jefe de Sistemas
5	Verificar que los equipos, estén debidamente controlados y salvaguardados contra pérdida y mal uso.	Jefe de Sistemas
6	Evaluar los resultados de los programas operativos que realice el área de Sistemas para conocer eficiencia y efectividad con que se han utilizado los recursos.	Jefe de Sistemas
7	Comprobar el cumplimiento de mandatos constitucionales, legales y reglamentarios,	Jefe de Sistemas Gerente Administrativo

	políticas, planes y acuerdos normativos que rigen a la empresa.	
8	Realizar informes de los resultados y recomendaciones que resulten de sus evaluaciones, mediante los informes de control.	Jefe de Sistemas
9	Realizar monitoreos donde se comprueben que el área de Sistemas ha tomado las medidas correctivas a los procesos.	Jefe de Sistemas
10	Generar controles de seguridades lógicas y físicas que garanticen la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos de esta institución.	Jefe de Sistemas
12	Constatar que el área de sistemas se rige por los procedimientos más adecuados para garantizar el adecuado funcionamiento de la red de trabajo.	Jefe de Sistemas
13	Evaluación de los riesgos y controles establecidos para la búsqueda e identificación de debilidades, así como de las áreas de oportunidad.	Jefe de Sistemas
14	Generar políticas, objetivos, normas, metodologías, así como la asignación de tareas y adecuada administración en los recursos, humanos e informáticos.	Jefe de Sistemas
15	Generar un documento de control de requerimiento para los usuarios, donde se lleve el control de cumplimiento de atención oportuna y eficaz hacia los usuarios.	Jefe de Sistemas

5.3.2.24. Recursos Humanos



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nombre de la Empresa: Recordmotor S. A.

Departamento: Administrativo Contable

Período del Examen: Abril 2008 – Septiembre 2008

Objetivos: Evaluar el desempeño en el área de Recursos Humanos, y valorar el cumplimiento de los procesos establecidos en la empresa, y la atención que proporciona a los empleados; los mismos que nos permitirán proporcionar controles necesarios que permitan la confiabilidad de implementar un manual de procedimientos en el área de Recursos Humanos.

		Empresa: Recordmotor S.A.		Fecha: Julio del 2008		
		Área: Recursos Humanos		Elaborado por: MRC		
No.	Pregunta	Si	No	Califica	Pondera	Observación
1	¿Existe un manual de procedimientos en el área de Recursos Humanos?		x	0	10	
2	¿Existe un reglamento interno normado por el Ministerio de Trabajo?	x		10	10	
3	¿El área de Recursos Humanos cumple con la atención, asesoramiento y las expectativas de los empleados?	x		5	10	
4	¿Mantiene una relación directa	x		3	10	

	con los empleados?					
5	¿Realiza controles adecuados para el pago de horas extras y comisiones a los empleados?	x		3	10	Los controles son esporádicos.
6	¿Existe un programa operativo específico para Recursos Humanos se procese los roles de pago?	x		2	10	Es susceptible de manipulación, genera errores.
7	¿Existe un proceso adecuado para el control de los horarios de salida y entrada de los empleados?	x		6	10	Existen tarjetas electrónicas y se dañan con facilidad.
8	¿Se lleva un archivo histórico de cada uno de los empleados de la empresa?	x		7	10	
9	¿Se aplica algún manual o sistema, en el proceso de selección del personal?		x	0	10	
10	¿Existe una base de datos, para selección de postulantes a las diferentes vacantes?	x		5	10	
11	¿Se exhiben las planillas de pago del IESS ante todos los trabajadores conforme lo establece el código de trabajo?		x	0	10	Falta un lugar adecuado y específico para cumplir los establecidos.
12	¿Poseen manuales de funciones de cada empleado?		x	0	10	Se deberá implementar.
13	¿Se aplica el reglamento interno conforme lo aprobó el Ministerio de Trabajo?	x		5	10	
14	¿Se cancelan sueldos, y todos los	x		10	10	

	beneficios sociales de acuerdo a las leyes ecuatorianas?					
15	¿Se realizan programa de capacitación al personal de acuerdo a las funciones que desempeña el trabajador?		x	0	10	Faltan programas de capacitación, de acuerdo a las necesidades.
	Totales			56	150	

5.3.2.25. Medición del Riesgo y Mejoramiento del Control Interno

Para la evaluación del riesgo, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Riesgo} = \frac{56 \times 100}{150}$$

$$\text{Riesgo} = 37 \%$$

Obteniendo este resultado, con un riesgo del 37%, se concluye que el área de Recursos Humanos presenta un riesgo moderado, por tal razón la confianza es baja debiendo, aplicarse un programa de control interno e implementar un manual de normas, políticas y procedimientos en el área de Recursos Humanos.

5.3.2.26. Análisis de los Resultados en Recursos Humanos

- a) Faltan controles en los procesos operativos en el área de Recursos Humanos.
- b) No existe un manual de políticas y procedimientos adecuados en el área de Recursos Humanos de igual forma para cada trabajador de acuerdo a las funciones encomendadas.
- c) Falta implementar una cartelera de anuncios y publicaciones de fácil visibilidad para todos los empleados y trabajadores.
- d) No existe asesoramiento hacia los empleados y accesibilidad de información en los beneficios que el trabajador posee ante los entes competentes y de la empresa.
- e) Falta implementar programas de capacitación para todos los trabajadores de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- f) Falta un programa de análisis y un estudio de valoración de cada puesto al cargo del trabajador.
- g) No existe encuestas de evaluación a la efectividad, atención, servicios y administración de los Recursos Humanos hacia los trabajadores.

5.3.2.27. Propuesta de Implementación de Control Interno

Se aplicará el presente estudio al área de Recursos Humanos de Recordmotor S.A. Los puestos de trabajo constituyen el vínculo entre los individuos y la empresa. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la empresa a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, quienes trabajan en el departamento de recursos humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños a los puestos de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Título: NORMAS Y POLITICAS DE CONTROL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
Fecha de Elaboración: Julio del 2008 Responsable: Jefe de Personal	Código: MRC-RR.HHQ-07-08
	Hoja No. 01-01

1. Contratación de Personal

- 1) Cuando se crea una vacante, se debe el perfil de la vacante dentro del personal antiguo; se revisa en la base de datos, de aspirantes, se solicita a una empresa analista de personal, la selección del personal idóneo al cargo, o se realizará una publicación en un periódico.
- 2) Los aspirantes deben presentar con una hoja de vida, los certificados de estudios y de trabajo que acreditan lo presentado.

- 3) Los aspirantes se entrevistarán con el Jefe de Departamento que requiera el personal y realizarán una prueba de conocimientos.
- 4) El Jefe de Departamento seleccionará a tres candidatos y enviarán las carpetas a la Gerencia General o Subgerencia General para que les entrevisten.
- 5) La Gerencia General o Subgerencia General autorizará la contratación, con el sueldo, el cargo, y el tiempo del contrato.
- 6) El departamento de personal revisará la carpeta con documentación y confirmará datos de los certificados, de referencias personales y de trabajo, por lo menos dos años atrás, sin que este sea recién graduado (Requisito para estar cubierto en la póliza de Fidelidad de Empleados). Solicitará los documentos que necesita como por ejemplo:
 - 7) Copia de Cédula de Identidad, certificado de votación, carnet IESS, libreta militar, partida de nacimiento del empleado, partida de matrimonio, partida de nacimiento de los hijos y si viene de otro empleo el certificado de ingresos de la empresa anterior para el cálculo del Impuesto a la Renta.
- 8) El departamento de personal debe realizar los trámites respectivos del contrato de trabajo, legalización e ingreso al IESS.
- 9) El departamento de personal debe, realizar una inducción del personal de acuerdo al cargo que firme en la empresa.

2. Tipos de Contratos de Trabajo

- 1) Cuando un trabajador ingrese por primera vez a la Empresa, su contrato será a prueba por 90 días, renovable a un 1 año y cuando cumple un año el contrato se convierte en indefinido.
- 2) Los Contratos Eventuales, se utilizaran para el caso de trabajadores temporales, para reemplazar cuando un trabajador este enfermo, de maternidad o de vacaciones; estos contratos tendrán una duración máximo de seis meses.
- 3) Los Contratos de pasantías estos contratos se firma cuando un pasante de una universidad solicita realizar prácticas por más de un año y debe presentar una carta de auspicio de la universidad. Los pasantes deben ser mayores de edad, deben percibir una remuneración y se debe afiliarse al IESS.
- 4) Para trabajos temporales se contratará verbalmente y percibirán una remuneración de \$ 218.00 más el IVA, y se pagará con liquidación de compra considerando eventual no mayor a un mes, éste personal contratado para trabajos de urgencia, como trabajos del SRI, archivo, o incremento de trabajo temporal.
- 5) Los practicantes de colegio realizaran practicas máximo de tres meses, presentando una carta de auspicio del colegio y se les concederá una bonificación voluntaria de un salario mínimo vital.
- 6) Todo contrato de trabajo debe ser legalizado ante el Inspector del Trabajo.
- 7) El departamento de personal está la obligado ha realizar los trámites en el IESS el mismo día del ingreso.

- 8) El cambio de categoría o cambio de funciones del personal será autorizado por la Gerencia General.

3. Al Vencimientos de Contratos

- 1) El departamento de Personal comunicará oportunamente a la Gerencia General, Subgerencia General, y al Jefe del Departamento la fecha de vencimiento de los Contratos de Trabajo de tres meses, y un año. El Jefe del Departamento comunicará por escrito al departamento de personal la continuación o terminación de la relación laboral.
- 2) El departamento de Personal tiene la obligación de realizar todos los trámites respectivos de la renovación o terminación de los contratos tanto legales (Actas de Finiquito), como del IESS (Aviso de salida y pago de Fondo de Reserva).

4. REPORTES DE PERMISOS, HORAS EXTRAS, ATRASOS

- 1) Todos los empleados y trabajadores, deben registrar la entrada y salida, de la empresa.
- 2) Los asistentes de sistemas tienen autorización de salir de la empresa sin elaborar ningún formulario de permiso.
- 3) Todos los empleados que deseen salir de la empresa, dentro de las horas normales de trabajo deben elaborar una hoja de permiso que debe estar aprobada por el Jefe de Departamento y por la Gerencia.

- 4) En caso que el empleado debe salir de la Empresa por trabajo, debe elaborar un formulario de permiso en el cual indique que actividad va a realizar, debe estar autorizado por el Jefe de Departamento o Gerencias.
- 5) Cuando el empleado solicite permiso para ir al médico, debe elaborar un formulario de permiso y adjuntar el certificado del médico o que le concede reposo. Sin el mencionado certificado no se justificará el permiso por enfermedad.
- 6) Las horas extras deben elaborar el reporte diario en el cual constará el trabajo a realizar, debe estar autorizado por el Jefe del Departamento y por la Gerencia.
- 7) Las horas extras que se pagarán son las que superen 31 minutos de trabajo diario.
- 8) Los atrasos se sumarán, los que superen 6 minutos, se tomará en cuenta la entrada en la mañana y a la entrada en la tarde. Cuando se sume 31 minutos de atrasos al mes, se multa del valor del atraso más el 100% del mencionado valor.
- 9) El valor acumulado de multas se distribuirá para todo el personal a nivel nacional y se comprará obsequios para rifar en la cena de fin de año.
- 10) El Departamento de Personal cada mes reportará a cada Jefe de Departamento para que amoneste al personal que tiene atrasos.

5. Actas de Finiquito

- 1) Toda acta de finiquito en lo posible debe demostrar que el Contrato de trabajo termina de común acuerdo, es decir que renuncia voluntariamente, el modelo de acta finiquito es la que envió el Abogado de la empresa.
- 2) En el caso de que el trabajador tenga Contrato Indefinido y sea despedido por la empresa, deberá pagar lo siguiente:

Bonificación por desahucio.- El 25% de la última remuneración mensual por el tiempo de servicio del trabajador. (Incluido horas extras y comisiones)

Indemnización por despido intempestivo. La última remuneración mensual de hasta \$ 500 un sueldo promedio según la siguiente escala:

De 0 a 3 años de servicio 3 meses de remuneración de indemnización,

De más de 3 años de servicio 1 mes de remuneración por cada año de trabajo, que no exceda de 25 meses de remuneración.

Las personas que ganan un sueldo promedio de \$ 500.00 los últimos 24 meses a la fecha de despido según la siguiente escala:

De 0 a 5 años de servicio	1 mes de remuneración de indemnización
De más de 5 años a 10 años	2 meses de remuneración
De más de 10 años a 15 años	3 meses de remuneración
De más de 15 años a 20 años	4 meses de remuneración
De más de 20 años en adelante	5 meses de remuneración

Para el cálculo de la indemnización se debe considerar la fracción de un año como año completo.

- 1) El valor de la indemnización total a ser pagada deberá constar como una bonificación voluntaria imputable a cualquier pago que tuviera derecho.
- 2) La Gerencia General define si se le concede una bonificación voluntaria al empleado que ha renunciado o se le ha despedido.
- 3) Cuando se le despide a un empleado que hubiere cumplido 20 años de trabajo continuo en la empresa, tendrá derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal.
- 4) En caso que el trabajador tenga Contrato a Plazo Fijo y sea despedido por la Empresa, deberá pagarse cualquiera de las siguientes indemnizaciones, escogiendo la que sea de mayor beneficio al trabajador.

Indemnización por terminación del Contrato antes del plazo convenido, será la última remuneración mensual por los meses que falte para completar el plazo convenido o 50% de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Esta investigación se realizó, con el objetivo de implementar y diseñar un manual de Control Interno en las áreas de Contabilidad, Tesorería, Cartera, Facturación, Inventarios, Sistemas y Recursos Humanos para la empresa automotriz RECORDMOTOR S.A., basada en normas y teorías dedicadas al Control Interno.

Para lograr este objetivo se procedió a levantar la información y realizar un exhaustivo análisis de las operaciones realizadas por la empresa en el área de cuentas por cobrar clientes. Este análisis determinó que no existe ninguna norma de Control Interno en las cuentas por cobrar de clientes, en el área de cobranzas, lo cual ocasionará problemas con el cumplimiento del flujo de caja proyectado, originando la necesidad de la creación de un Manual de Control Interno para las áreas de Contabilidad, Tesorería, Cartera, Facturación, Inventarios, Sistemas y Recursos Humanos que garantice, en lo sucesivo, el buen funcionamiento de estas áreas y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La investigación tuvo como objetivo fundamental el diseño de un modelo de Control Interno, un manual de funciones y procedimientos para el Departamento Administrativo Financiero y Contable de la empresa Recordmotor S.A.

El trabajo de investigación se realizó específicamente en el Departamento Administrativo y Contable, sin embargo fueron evaluados también los Departamentos de Facturación e Inventarios. Para ello fue necesario aplicar las

técnicas metodológicas de la investigación en cuanto a observación directa, cuestionarios y entrevistas no estructuradas con el fin de conocer de mejor forma los problemas en la empresa.

Con la utilización de estas técnicas se encontraron fallas cuyas causas fueron identificadas utilizando las herramientas de evaluación, diagrama causa efecto, flujo gramas y técnica del grupo nominal.

Luego se analizaron las causas más determinantes y su efecto en cada uno de los departamentos evaluados, como son:

6.1.1. En Contabilidad, se observaron deficiencias en:

- 1) En el área contable, carece de definiciones claras de funciones y responsabilidades del personal en cada uno de los puestos de trabajo.
- 2) No existe políticas y procedimientos por escrito, que normen las actividades y los procesos en el área contable; el cual corresponde a la supervisión y control interno.
- 3) No existe un programa o plan de trabajo, donde se identifiquen las actividades normales e importantes que de deberán cumplir, bajo metas y objetivos en el departamento contable.
- 4) Faltan controles en las operaciones por parte del jefe de área, puesto que las operaciones se realizan por iniciativa propia de los auxiliares o por costumbres en el departamento.
- 5) Existe duplicidad en las funciones de trabajo en un mismo proceso por ejemplo; se concilian las compras locales en un sistema de impuestos paralelo al sistema contable y se concilian las compras locales en el sistema

contable; estas fallas se detectan cuando se realizan las conciliaciones de cuentas contables.

6.1.2. En Cartera, se observaron los siguientes situaciones:

- 1) No existe una manual de funciones en el área de cartera.
- 2) Falta de trabajo en equipo y comunicación con el resto de áreas como tesorería y cajas.
- 3) No existe un manual de políticas y procedimientos en el área de cartera.
- 4) Falta un programa estratégico de cobranzas para la recuperación de cartera a clientes.
- 5) Existe deficiencias en la entrega de informes sobre la cartera vencida, para poder realizar una oportuna recuperación de cartera.
- 6) Falta una carta de notificación o emisión de estados de cuenta de cada uno de los clientes en el cual certifiquen el valor total a pagar.
- 7) No se aplica una tabla de cálculo de interés de acuerdo al mercado y esta debe ser implementada en el sistema de cartera.

6.1.3. En Tesorería, las siguientes deficiencias

- 1) No existe descripción de procedimientos, que sirvan de guía en el área de tesorería.

- 2) No existen un plan estratégico de trabajo en el área de tesorería, por tal razón no se identifican los procesos operativos.
- 3) Existe ausencia de informes y reportes oportunos, para la toma de dediciones oportunas.
- 4) Falta de comunicación con las diferentes áreas, con las que están íntimamente ligadas, falta una mejor relación de trabajo.
- 5) No existen reportes de flujos de efectivo, (ingresos y egresos) considerados importantes y necesarios para la gerencia financiera.
- 6) Faltan informes oportunos, los reportes de saldos de bancos no se actualiza oportunamente y se entregan con un día de retraso.
- 7) Faltan controles periódicos en las cajas, incrementándose un alto riesgo, puesto que no se realizan arqueos de caja.

6.1.4. En Facturación, se observaron las siguientes situaciones:

- 1) Falta manual de procedimientos escritos en el área de facturación.
- 2) Falta coordinación y comunicación con las diferentes área que tiene relación.
- 3) Los reportes emitidos en facturación carecen de información necesaria para el departamento de cartera.
- 4) No existe verificación de las órdenes de trabajo, contra los ítems del inventario facturados de acuerdo a las órdenes de trabajo o a las solicitudes de materiales.

- 5) No existe un control adecuado en la verificación de la numeración de las facturas para el archivo.
- 6) Se detectan falencias en los procesos que por costumbre se realizan, se debe revisar los nuevos flujos de implementación para una mejor aplicación.

Se detectan falencias en los procesos que se ejecutan y se realizan por costumbre, no existe un diseño de procesos.

6.1.5. En Inventarios, se observaron las siguientes novedades:

- 1) Carece de un programa de trabajo para el control de los inventarios, puesto que cada empleado realiza su trabajo por iniciativa propia.
- 2) No existen un documento por escrito donde se definan las funciones principales del bodeguero.
- 3) Faltan normas y políticas para el control y la toma de inventarios físicos.
- 4) Falta un control adecuado para la utilización de la documentación en la entrada y salida de repuestos.
- 5) No existe un adecuado control en la codificación de los repuestos por marcas, existen confusión en los códigos.
- 6) No existen actas de los muestreos físicos y las tomas de inventarios, faltan firmas de responsabilidad.
- 7) Falta la elaboración de informe por obsolescencia de repuestos, para corresponder con el proceso de baja de inventarios por obsolescencia.

- 8) De detectan gran cantidad de repuestos, que no tienen rotación de inventario, por lo que existen mercadería con más de 120 días sin rotación.

6.1.6. En Sistemas se observó los siguiente:

- 1) Existe la necesidad de implementar un manual de procedimientos en el área de sistemas.
- 2) No existe un flujo procesos operativos funcional, donde se empleen las actividades diarias en el área de sistemas.
- 3) No existen soporte técnico adecuado hacia los usuarios, falta mejorar la comunicación.
- 4) Falta difusión y cumplimiento de los objetivos en el área de sistemas hacia la administración.
- 5) Carece de un sistema de evaluación periódicamente hacia los usuarios donde se evalué el desempeño del área de sistemas.
- 6) Carece de políticas y parámetros para una buena planeación que garantice y controle el desarrollo de proyectos informáticos.
- 7) Carecen de un programa de evaluación a los sistemas operativos, los mismos que presentan defectos en los diferentes procesos, la administración decide la adquisición de un nuevo proyectos informático.
- 8) Carece de difusión para la aplicación, de medidas, métodos de seguridad y prevención informática.

6.1.7. En Recursos Humanos, se detectaron las siguientes observaciones:

- 1) Faltan control en los procesos operativos, en cada una de las actividades en el área de Recursos Humanos.
- 2) No existe conocimiento sobre el reglamento interno legalizado en el Ministerio de Trabajo.
- 3) No existen carteleras de anuncios y publicaciones de fácil visibilidad para todos los empleados y trabajadores.
- 4) Falta una mejor accesibilidad hacia los empleados, en dar asesoramientos en los beneficios que el trabajador posee ante los entes competentes y de la empresa.
- 5) Falta implementar programas de capacitación para todos los trabajadores de acuerdo a las funciones que aplican.
- 6) Falta un programa de análisis y un estudio de valoración de cada puesto al cargo de cada trabajador.
- 7) No existe encuestas de evaluación a la efectividad, atención, servicios y administración de los Recursos Humanos hacia los trabajadores.

Con estos resultados se llegó a la conclusión, que la causa de mayor incidencia en la mayoría de los problemas encontrados, es la ausencia de una estructura organizativa y administrativa bien delimitada, inexistencia de un sistema de Control Interno general y departamental, la falta de manuales, normas y procedimientos.

6.2 Recomendaciones

La recomendación principal es la puesta en práctica del modelo de control interno para el departamento Administrativo y contable diseñado y la aplicación de los flujos de procesos, con base al manual de funciones elaborado, e igualmente la continuación con el proceso de implantación del sistema de control interno para la empresa en general.

6.2.1. En Contabilidad, se recomienda lo siguiente:

- 1) Ejecutar el modelo del Manual de Funciones sugerido, el cual permitirá tener una guía en las diferentes actividades que se cumplen en el área contable.
- 2) Implementar un manual de políticas y procedimiento que garantice el cumplimiento de normas establecidas en la empresa.
- 3) Implementar un programa de trabajo semanal, el cual permitirá, llevar un control de cumplir de las tareas, en cada uno de los puestos de trabajo.
- 4) Realizar un filtro de control, donde el Jefe de contabilidad sumilla todas las transacciones contables; además se debe mantener periódicas reuniones sobre las novedades en el área.
- 5) Implementar el flujo-grama de proceso de funciones de cada uno de los auxiliares, y evitar la duplicidad de funciones.

6.2.2. En Cartera, se recomienda aplicar lo siguiente.

- 1) Implementar el manual de funciones y flujo-grama de procesos a las funciones del asistente de cartera.
- 2) Implementar un programa de comunicación, para mantener reuniones periódicas, con las áreas en las se tienen relación directa de trabajo y coordinar tareas.
- 3) Implementar un manual de políticas y procedimientos en el área de cartera.
- 4) Implementar programas estratégicos que permitan una eficiente recuperación de cartera y de esta forma poder cumplir con el flujo de caja proyectado a demás ayudará a mantener un buen activo disponible.
- 5) Solicitar al departamento de sistemas implemente formatos para cumplir con la entrega de informes sobre los resultados de la cartera.
- 6) Implementar un plan de notificación y entrega de los estados de cuentas de los clientes vía Internet (correo electrónico).
- 7) Revisar carpetas de ordenes de trabajo y archivos, controlando datos del cliente, solicitar la conformidad al cliente de los artículos hacer facturados de acuerdo a la orden de trabajo.

6.2.3. En Tesorería se recomienda aplicar lo siguiente:

- 1) Implementar manuales de funciones y emplear los flujo-gramas diseñados para los procedimientos, en el área de tesorería.

- 2) Incorporar controles y procesos en las actividades consideradas como críticas.
- 3) Generar informes oportunos, realizar las conciliaciones de bancos al final del mes, realizar frecuentes arqueos de cajas.
- 4) Realizar reuniones continuas con las diferentes áreas, donde se puedan realizar un trabajo en equipo.
- 5) Enmarcar dentro del principio de costo - beneficio los proyectos financieros, asegurando ingresos razonables de rentabilidad económica y financiera en la empresa, en los que el área de tesorería esta íntimamente ligada.
- 6) Implementar un sistema operativo en línea, de esta forma la información se generará automáticamente y se podrá informar los saldos bancarios al día.
- 7) Implementar un plan de control de arqueos de cajas, en los distintos puntos de venta.

6.2.4. En Facturación se recomienda aplicar lo siguiente:

- 1) Implementar manuales de procedimientos, en facturación en cada punto de venta.
- 2) Realizar continuas reuniones con las diferentes áreas, donde se lleguen acuerdos y se expongan las necesidades de cada área.
- 3) Coordinar con el área de cartera el archivo de las facturas emitidas por orden secuencial, por punto de venta y color de la copia de la factura.

- 4) Implementar un proceso de verificación de códigos de cada ítem donde todos los repuestos utilizados en las órdenes de trabajo sean facturados al cliente.
- 5) Generar en el sistema de facturación, un reporte de facturas emitidas en el día y realizar un control secuencial, donde consten las facturas en orden secuencial e inclusive las anuladas.
- 6) Implementar e instruir los procesos de flujo-gramas, donde se debe seguir cada uno de los pasos adecuadamente.

6.2.5. En Inventarios se recomienda aplicar lo siguiente:

- 1) Implementar programas de trabajo por objetivos con todo el personal de bodega.
- 2) Dar a conocer el manual de funciones de cada uno de los trabajadores de la bodega, con el fin de no duplicar funciones.
- 3) Implementar las normas y políticas sugeridas para una buena toma de inventarios en las diferentes bodegas.
- 4) Se debe instruir a los empleados que laboran en bodega, la forma adecuada de los diferentes formatos de salida e ingresos de mercadería.
- 5) Se aplicará la codificación de los repuestos según los catálogos originales de cada marca, esto evitará la confusión
- 6) Implementar un modelo de formularios de actas, para los muestreos físicos y la toma de inventarios, donde consten firmas de responsabilidad.

- 7) El jefe de inventarios, debe realizar un análisis periódico de los repuestos que se encuentran en obsolescencia y reportar oportunamente a contabilidad.
- 8) Se recomienda realizar un análisis a la rotación de inventarios de mercadería, para evitar importaciones innecesarias y precautelar el alto costo por concepto de obsolescencia de repuestos que se encuentran en des uso.

6.2.6. En Sistemas se recomienda aplicar lo siguiente:

- 1) Implementar manuales de procedimientos de actividades en todas las sucursales.
- 2) Implementar planes de trabajo para llevar a cabo un control interno en informática y desarrollo de actividades apropiadas que permitan maximizar la eficacia del área de sistemas.
- 3) Implementar ordenes de requerimiento y dar el asesoramiento oportuno, de acuerdo a la grado de importancia que el usuario lo requiera.
- 4) Se debe informar periódicamente el cumplimiento y los objetivos propuestos a la administración
- 5) Implementar cuestionarios, encuestas, matrices y herramientas que ayuden al levantamiento de la información para el debido desarrollo de los controles sistemáticos.
- 6) Implementar políticas y parámetros para una buena planeación que garantice y controle el desarrollo de proyectos informáticos.

- 7) Implementar un programa de evaluación a los sistemas operativos, donde se puedan evaluar la eficiencia.
- 8) Implementar programas de seguridad preventiva, tanto para los Software como para el Hardware

6.2.7. En Recursos Humanos se recomienda aplicar lo siguiente:

- 1) Implementar un manual de procedimientos en cada una de los funcionarios de Recursos Humanos.
- 2) Dar a conocer y poner en circulación el reglamento interno a todos los empleados de la empresa.
- 3) Implementar carteleras de anuncios y publicaciones de fácil visibilidad para todos los empleados y trabajadores.
- 4) Desarrollar programas de capacitación o charlas que ayuden a informar y a dar asesoramientos en los beneficios que el trabajador posee ante el IESS y otros, entes competentes y ante la empresa.
- 5) Implementar programas de capacitación, para todos los trabajadores de acuerdo a las funciones que aplican.
- 6) Implementar de plan de evaluación y valoración cada puesto o cargo de cada trabajador, llevando un control de las actividades a realizar en tiempos estimados reales
- 7) Implementar encuestas de evaluación a la efectividad, atención, servicios y administración de los Recursos Humanos hacia los trabajadores.

- 8) Implementar el presente estudio al área de Recursos Humanos de Recordmotor S.A., los puestos de trabajo constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, quienes trabajan en de departamento de recursos humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de los puestos de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

- Samuel Alberto Mantilla B., Sandra Yolita Cante S. – Auditoria del Control Interno – Esfera Editores Ltda. Ecoe Ediciones 2005 Bogota Colombia.
- Soriano Guzmán, Genaro – La auditoría interna en el proceso administrativo – Editora CENAPEC – 1992.
- Suárez Suárez Andrés - La moderna auditoría – McGraw Hill – 1991.
- Skinner y Anderson – Auditoría Analítica – Editores Libreros – 1969.
- Madariaga, J.M. – Nociones Prácticas de Auditoría – Deusto – 1986.
- Rusenas, Rubén Oscar – Manual de Control Interno – Editorial Cangallo – 1978.
- Pungitore, José Luís – Sistemas Administrativos y Control Interno – Club de Estudio – 1994.
- Poch, Ramón – Manual de Control Interno – Gestión 2000 – 1997.
- Lefcovich, Mauricio L. – Matriz de Control Interno – Gestipolis.com – Noviembre/2003.
- Auditoría en Informática, José Antonio Echenique, Mc Graw Hill, 2002.
- Auditoría Un Enfoque Integral - Alvin A. Arens - James K. Loebbecke 2007.

- Auditoría Informática – Un enfoque práctico, Mario G. Piattini, Alfa omega, 2002.
- Auditoría en Sistemas Computacionales, Carlos Muñoz Razo, México 2002, Edición, Prentice Hall.
- Álvarez Marañón Gonzalo, Pérez Pedro, Seguridad Informática, Edición, McGraw Hill Grupo Editor, España, 2004.
- Stewart S. Miller, Seguridad en WIFI, McGraw Hill, España, 2004.
- Benjamín Franklin Guillermo Gómez Ceja, Organización y Métodos, un enfoque competitivo, Edición, McGraw Hill Grupo Interamericana de México, 2002