



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

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

***PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO
EN LAS ÁREAS DE FACTURACIÓN, COBRANZAS Y TESORERÍA
POR EL METODO MICIL EN LA COMPAÑÍA DISLEP S.A.***

LUIS FERNANDO PAILLACHO MONTENEGRO

**DIRECTOR: DR. LUIS RODRIGUEZ B.
CODIRECTOR: ECON. GALO CAIZAPANTA**

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DEL 2006

PRESENTACIÓN

La presente tesis, se la llevará a cabo en Distribuidora DISLEP S. A., comercializadora de productos de consumo masivo en ciudades de la costa ecuatoriana, radicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, con 21 años de permanencia en el mercado.

El estudio, nace de la necesidad de que la empresa retome el mando y el control sobre los procesos financieros de las áreas de Facturación, Cobranzas y Tesorería, con el fin de fortalecer los procedimientos para lograr eficiencia en sus resultados; además generar y confiable, de tal manera que la compañía logre sus objetivos.

Esta Tesis está compuesta de 5 capítulos principales los cuales en su orden trataran de:

En el primer capítulo, se determina un antecedente general de la compañía, y el porque y adonde va encaminado el presente trabajo.

En su segundo capítulo, se analiza tanto el ambiente externo como el interno, con el fin de tener un entendimiento completo de la industria donde se desarrolla la empresa, llegando a determinar de una manera general la situación actual de la empresa frente a su mercado.

En su tercer capítulo, se observará la estructura del direccionamiento estratégico de la compañía, el cual nos permitirá observar sus objetivos a largo a cumplirse junto a su visión con la aplicación de estrategias, basándose en principios y valores.

Para el cuarto capítulo, se realizará un análisis de la metodología a utilizarse para realizar la propuesta del Sistema de Control Interno Financiero para DISLEP S.A.

Y en su capítulo quinto se empezará con el caso práctico, es decir a revisar los procesos de las áreas determinadas, para identificar factores críticos en los mismos y proceder a armar los puntos de control necesarios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es necesario que las empresas sean competitivas en sus industrias para lograr mantenerse en el mercado, ya que éste ha progresado en los últimos años, se ha eliminado las fronteras en el comercio, teniendo un mercado globalizado.

Los acuerdos internacionales entre naciones, han permitido tener libre accesos a sus industrias y a consumir sus productos. Todo este movimiento ha hecho que los gerentes y altos ejecutivos desarrollen estrategias orientadas a mantener la empresa competitiva, satisfaciendo los requerimientos del cliente, con calidad y precios competitivos.

Los activos en una organización necesitan ser salvaguardados por la administración, porque son los que permiten que la empresa desarrolle el giro de negocio, para esto se requiere disponer de un Sistema de Control Interno Financiero el cual permita controlar los procesos de las áreas de la empresa, para que los mismos se desarrollen de manera eficiente y se pueda establecer estrategias que aporten a la consecución de objetivos.

Es por eso que se desarrolla esta tesis, como una propuesta a DISLEP S.A., para que se incorpore una cultura corporativa de planificación y control en toda la organización. El plan se enfoca en dar una propuesta de un Sistema de Control Interno Financiero en las áreas de facturación, cobranzas y tesorería, siendo estas las que poseen más riesgo de no desempeñarse correctamente durante la actividad económica de la organización.

Se identificará factores críticos de estas áreas, para proceder a diseñar el nuevo Sistema de control y luego mediante varios medios, se realizará la implementación de esta propuesta con una evaluación de su desempeño durante el tiempo, permitiendo tener retroalimentación y poder mejorarlo continuamente.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

En el Ecuador el Mercado de Consumo Masivo, es el más tradicional, ya que son productos básicos o de primera necesidad, son productos que son consumidos por todas las personas, por cuya razón este mercado es muy amplio, con mucha competencia, por lo que, mantenerse en el mismo se torna difícil.

Para el año 2006 se han incorporado varias empresas en la distribución de productos de consumo masivo, y las existentes también han crecido, motivando a DISLEP, a crecer, y una buena manera de empezar a ser mas competitivo es tomando decisiones correctas con base a datos reales, que permitan establecer estrategias para cumplir los objetivos.

DISLEP no cuenta con un Sistema de Control Interno Financiero, escrito en un documento, los controles que se tienen ejerciendo, se realizan por costumbre y de acuerdo a experiencias que ha tenido la empresa.

Además se encuentra con muchas falencias en estas áreas con los registros contables, lo que hace que no se pueda definir una situación financiera actual de la organización.

1.1.1 Base Legal

DISTRIBUIDORA DISLEP S.A., fue constituida el 25 de noviembre del 2002 ante el notario Dr. Rodrigo Salgado, notario vigésimo noveno, se Constituye DISTRIBUIDORA DISLEP S.A. el 25 de noviembre del 2002 en la ciudad de Quito e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Santo Domingo de los Colorados. A la cual asisten Sandra Elizabeth Paillacho Montenegro, y el Sr. Luis Eduardo Paillacho Chacón en la cual resuelven unir sus capitales para emprender en operaciones de carácter mercantil y participar de utilidades que tales actividades produzcan, mediante la fundación de una Sociedad Anónima la cual se registrará por las disposiciones legales pertinentes y por los estatutos sociales.

a. Del Nombre, Domicilio objeto y duración de la empresa.

DISTRIBUIDORA DISLEP S.A., tendrá su domicilio en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados en la provincia de Pichincha, pero podrá establecer sucursales, agencias, almacenes u oficinas dentro o fuera del país, el plazo de duración de la CIA., es de 30 años.

El objeto social de La Compañía, es la compra, representación, distribución y comercialización de productos y alimentos para el consumo humano, en estado natural, elaborados y semielaborados.

El plazo de duración de la compañía será de treinta años, contados a partir de la fecha de inscripción de este contrato en el Registro

Mercantil, pudiendo este plazo ser ampliado o reducido en conformidad con la ley.

b. Del capital y su integración.-

El capital social de La Compañía es de 2000 dólares dividido en 20 acciones ordinarias de 100 dólares cada una, las acciones son nominativas y ordinarias, constarán en títulos que serán firmados por el Presidente y Gerente General de La Compañía. Cada título puede contener una o más acciones y se expedirán con los requisitos señalados en la ley de Compañías.

Las acciones son nominativas y ordinarias, constarán en títulos que serán firmados por el Presidente y Gerente General de la Compañía. Cada título puede contener una o más acciones y se expedirán con los requisitos señalados en la ley de compañías, debiéndose inscribir el Libro de Acciones y Accionistas de la Compañía.

La Compañía considera propietarios de las acciones a quien aparezca inscrito como tal en el Libro de Acciones y Accionistas. Los accionistas tienen derecho a negociar libremente sus acciones sin estar sujetos a limitación alguna.

Los aumentos y disminuciones de capital social serán acordados por la Junta General, con excepción del aumento del capital por elevación del valor de las acciones.

c. Dirección Administración y Representación.-

La Junta General de Accionistas, legalmente constituida es el órgano supremo de la Sociedad, la Compañía será administrada y representada por el Directorio, Presidente y Gerente General. Cada uno de estos órganos desempeñará sus funciones separadamente y conforme a la ley, dentro de las facultades y atribuciones.

d. De la Junta General, Integración y Decisión.-

La Junta General de Accionistas tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la Compañía.

e. De las Juntas Generales.-

Las Juntas Generales podrán ser ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la Compañía. Las Juntas Generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro del primer trimestre posterior a la finalización del ejercicio económico de la sociedad, para dar cumplimiento al artículo 234 de la Ley de Compañías.

f. Integración del capital.-

El Capital Social de la Compañía se encuentra íntegramente suscrito y pagado de acuerdo al siguiente detalle:

Accionista	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital por Pagar	N° de Acciones
Sandra Paillacho M	1000,00	250,00	750,00	10,00
Luis E. Paillacho Ch.	1000,00	250,00	750,00	10,00
TOTAL	2000,00	500,00	1500,00	20,00

Las utilidades obtenidas en cada ejercicio económico se distribuirán en la forma que determine la Junta General y de conformidad con lo que dispone la ley de Compañías.

g. Nombramientos.-

Finalmente se nombra como Presidente de la Compañía a la Srta. Elizabeth Paillacho Montenegro y como Gerente General al Sr. Luis Paillacho Chacón.

A parte de los estatutos, DISLEP S.A., tiene que regirse a un marco legal, es decir las leyes que rigen nuestro Estado como son:

- Ley de Régimen Tributario Interno.- Indispensable para la administración de impuestos originados por la actividad económica que desarrolla.
- Ley de Compañías.- Al ser esta una entidad inscrita en la Superintendencia de Compañías, tiene que manejarse sobre las leyes que disponga esta institución.

- Código de Trabajo.- DISLEP cuenta con personal propio para el desarrollo de su giro de negocio, es indispensable que este normado sobre el código del trabajador para ser remunerado correctamente los servicios que los mismos prestan para la empresa.
- Código de Comercio, entre otras.

1.1.2 Objetivos de la Empresa

- Comercializar, productos de consumo masivo, de excelente calidad a los mejores precios, en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados de la Provincia de Pichincha, ofreciendo una distribución oportuna y eficiente a nuestros clientes, que nos permita obtener rentabilidad, y brinde crecimiento a la organización y a sus integrantes.
- En los 3 primeros años llegar a una diversificación de productos de un 40%, de buena calidad y reconocidos en el mercado, que nos permitan ir ampliando nuestra cobertura.
- Extender el mercado hacia las ciudades de Esmeraldas, Quito, Quevedo, El Carmen y Quinindé, dentro de los 2 primeros años de funcionamiento, con el fin de captar mayor cantidad de clientes que permitan incrementar nuestra rentabilidad.

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña Histórica

DISLEP inicia sus actividades, en 1985, como persona natural, con un financiamiento mediante un crédito bancario, conseguido por su principal promotor el Sr. Luis Eduardo Paillacho Chacón, quien hasta la actualidad es su accionista y Gerente General.

En sus primeros años de actividad, se contaba con instalaciones para bodegas y oficinas, que no eran propiedad de la empresa, por las cuales se pagaba valores sobre arriendos.

La empresa dio sus primeros pasos, como una distribuidora netamente de Papel Higiénico de la Marca “Campeón” fabricado por Industrias Omega.

Se mantiene con este producto durante los 2 primeros años, y en el tercer año, realiza una diversificación de productos, como lo son: Fundas Plásticas y de Papel adquiridas a las principales fábricas de Guayaquil, como ICOSU y Federico Milch.

Esta diversificación de productos fue constantemente utilizada por DISLEP, la cual en sus primeros 5 años de funcionamiento ya contaba con productos de limpieza, tanto personal, como del hogar, logrando una cobertura en la ciudad de Santo Domingo, Quevedo, Esmeraldas.

En el transcurso de sus 10 primeros años, es decir, hasta el año 1995, era ya una empresa reconocida en el mercado y contaba con

un buen posicionamiento en el mismo, ya que contaba con varias líneas de productos que le permitían ofrecer variedad al cliente, además para el año de 1995, logró una estructura organizacional, contando ya con 10 empleados para las áreas de la empresa.

Para el año 1996 se lleva a cabo la construcción de oficinas y bodegas como parte de su visión, que previamente fueran planificadas.

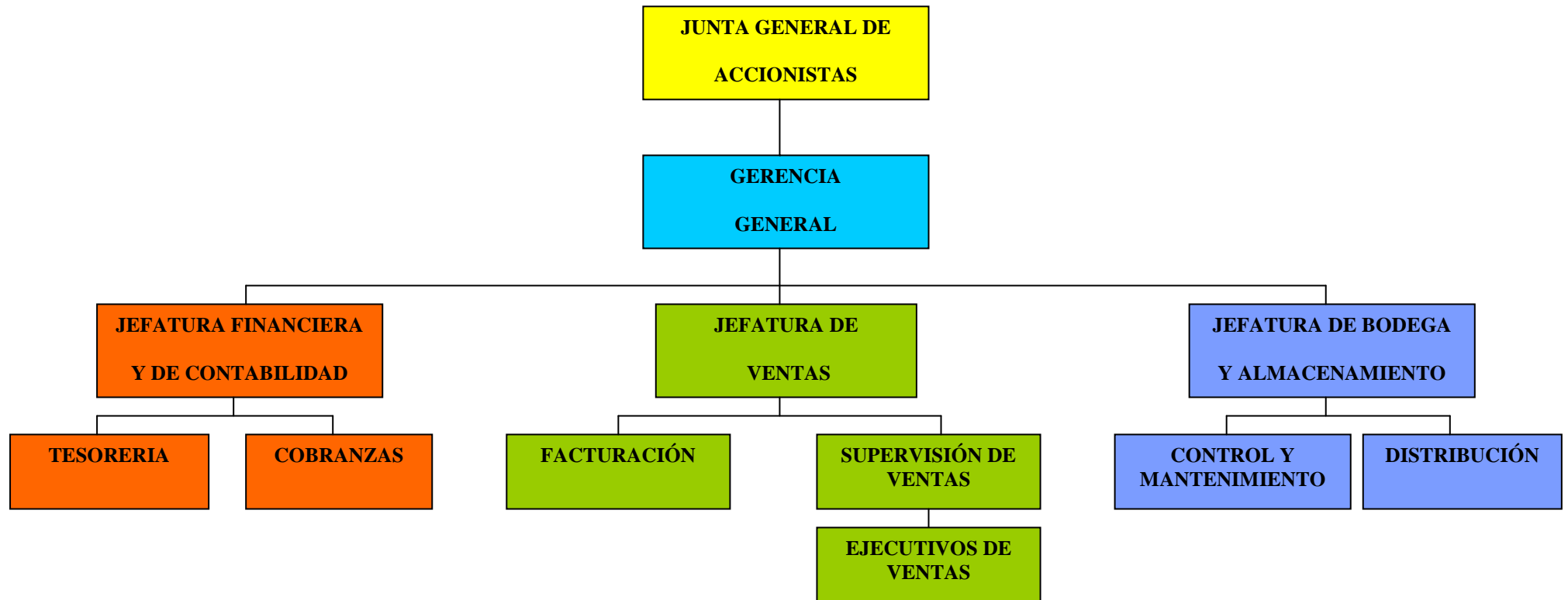
En el año 2002 se logra que la empresa se constituya como Compañía Anónima, cuya razón social es DISTRIBUIDORA DISLEP S.A. , según escritura publica notariada, siendo designado como Gerente General el Sr. Luis Paillacho Chacón y como Presidente la Srta. Elizabeth Paillacho Chacón.

Para el año 2006 la empresa cumplió 21 años de operación y, actualmente cuenta con 16 proveedores, los cuales permiten que DISLEP posea varias líneas de productos, como son artículos de limpieza personal, para el hogar, también productos de papelería, alimenticios, licores entre otros, siendo estos productos de Industrias Importantes y de aceptación en el mercado en el Ecuador.

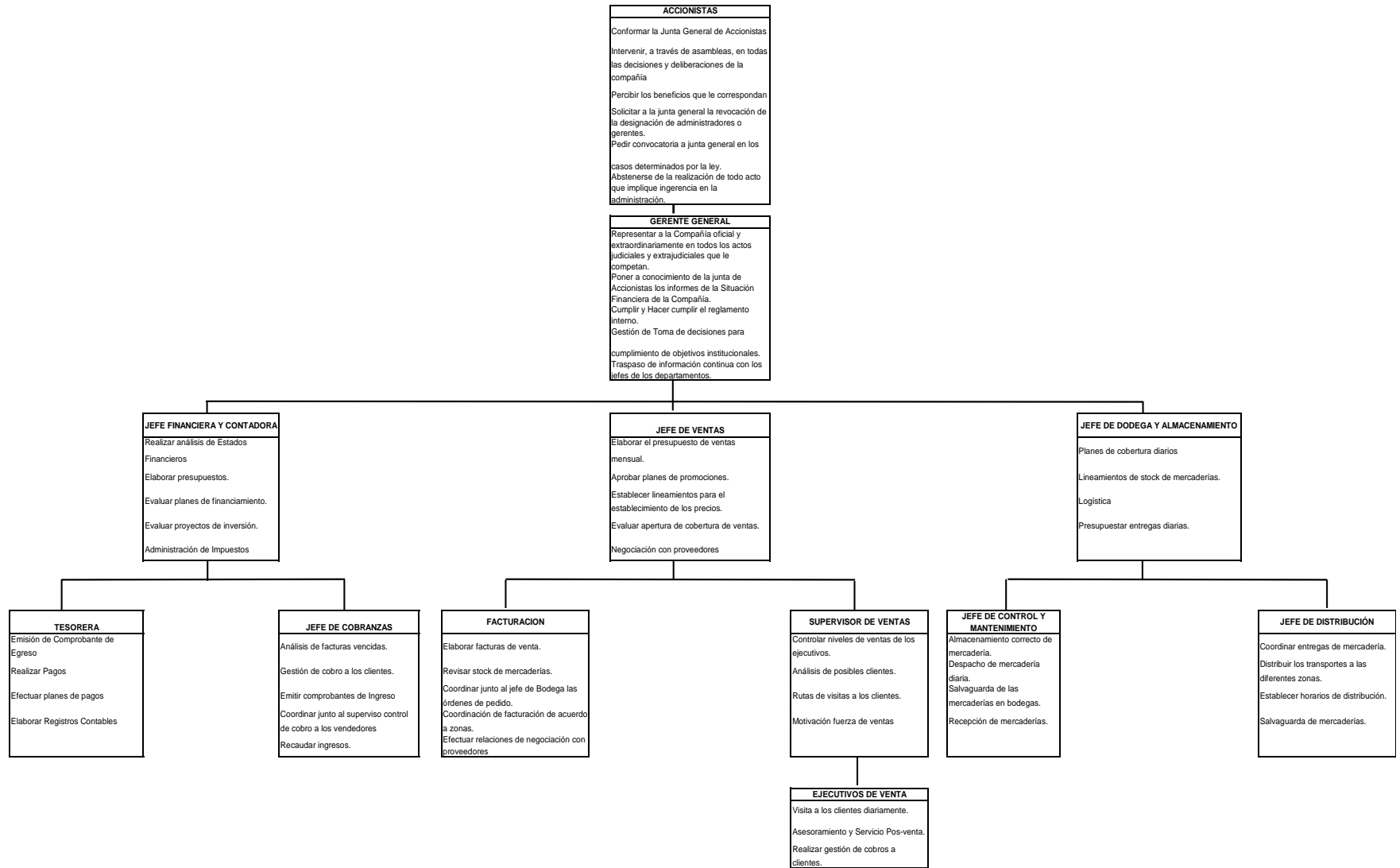
Se tiene una fuerza laboral de 23 personas las cuales se dividen en los departamentos de la empresa, teniendo una cobertura a clientes de la zona de la costa ecuatoriana, principalmente en las ciudades de Santo Domingo, Quevedo, Pedernales, Esmeraldas, Aloag, Piñas, Buena Fe, Portoviejo entre otras, entregándoles los mejores productos del mercado a precios competitivos

1.2.2 Organigrama

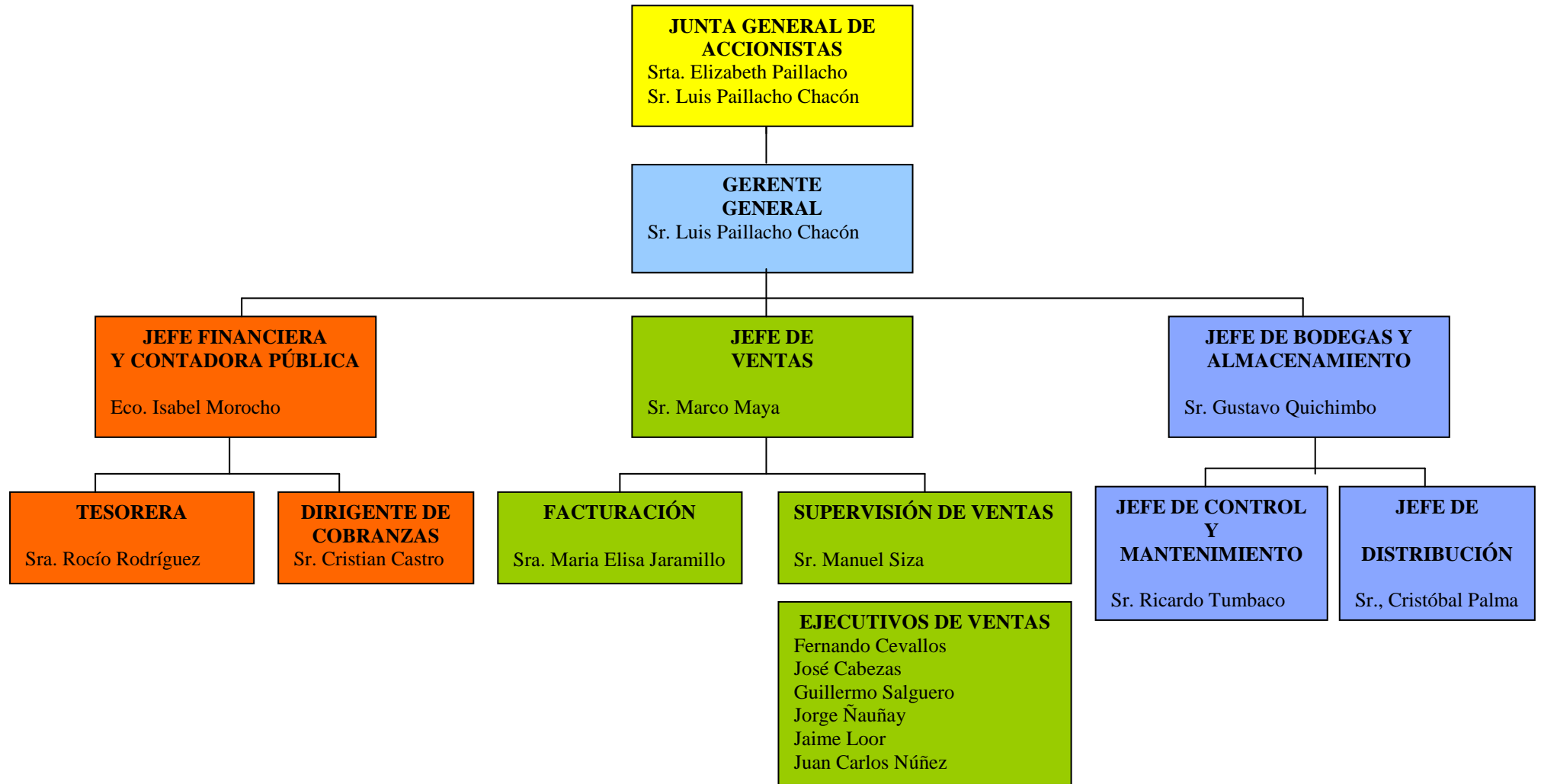
1.2.2.1 Estructural



1.2.2.2 Funcional



1.2.2.3 Del Personal



CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Interno

2.1.1 Áreas Financieras

2.1.1.1 Área de Facturación

Es el área de la Compañía en la cual, se emiten las facturas de venta de los clientes para luego, con cada una de ellas, poder realizar la respectiva entrega de la mercadería.

Su principal función es la elaboración de las facturas, pero además tiene varias funciones importantes, como el de mantener un informe diario de los stock de mercadería, coordinando conjuntamente con el jefe de control y almacenamiento.

Además tiene relación de negociación con los proveedores de mercaderías, realiza una planificación de la facturación diaria, de acuerdo a los planes de distribución que el Departamento de Bodega tenga, realiza la toma de pedidos y da asesoría al cliente mediante comunicación telefónica o Internet.

Actualmente está manejada por la Sra. Maria Elisa Jaramillo, que cumple con su principal función, la de preparar las facturas por cliente, para lo cual, recibe las notas de pedido de los vendedores, y realiza la facturación por cliente, en el software que utiliza la empresa, luego se envía al jefe de bodega un listado total de

mercadería de acuerdo a las planificación de entrega. Posteriormente se realiza la distribución al cliente.

Durante este proceso, el primordial del área, no existe ningún tipo de autorización por parte del gerente, para facturar, corriendo el riesgo que existan clientes morosos que no son detectados. Además no existe control en los precios y descuentos a clientes, dando lugar a que se puedan otorgar descuentos que no existen en las políticas de la empresa.

2.1.1.2 Área de Cobranzas (Clientes)

En toda empresa, si no se tiene ingresos que le permitan tener liquidez, la empresa está acabada, las facilidades para que el consumidor sea atraído por un producto, ha dado origen al crédito, siendo una estrategia de doble filo, ya que si por un lado las ventas se incentivan, pero la recuperación del dinero, viene a ser a veces un dolor de cabezas para los gerentes.

Por lo cual es importante que un área de cobranzas sea muy eficiente en sus procesos, para realizar una gestión efectiva, que permita que la organización recupere los valores de las mercaderías y así incrementar su liquidez.

Actualmente en DISLEP S.A., la gestión de cobro en su parte inicial, es realizada por los ejecutivos de venta, los cuales visitan al cliente para que el mismo efectúe el pago, una vez que existen novedades al momento de cobrar, éstas pasa a ser manejada por el supervisor de ventas el Sr. Manual Siza, el cual conjuntamente

al jefe de cobranzas el Sr. Cristian Castro, visitar al cliente y ejecutar la gestión de cobro a todos los saldos vencidos.

El manejo de cartera, muestra graves problemas para la organización, al no existir controles que aseguren la recuperación de cartera, facilitando a los ejecutivos de venta, realizar jineteo con los ingresos de la empresa, afectando la liquidez de la Compañía.

En otros casos, al no existir, controles sobre la cartera, ciertos ejecutivos de ventas, toman los valores cobrados y dejan su puesto de trabajo, provocando que la Compañía entre en estado crítico con problemas de liquidez.

2.1.1.3 Área de Tesorería (Proveedores)

Aquella área la cual realiza las recaudaciones totales que realizan los clientes, depositar en las cuentas bancarias y llevar a cabo una planificación de pagos de acuerdo a disposiciones de la Gerencia.

En la Compañía a estudiarse, la persona encargada es la Sra. Rocío Rodríguez, la cual desempeña este cargo durante muchos años en DISLEP S.A., es la encargada de llevar el área de tesorería y controlar conjuntamente con la contadora que el efectivo esté totalmente salvaguardado.

Debido a la costumbre de haber manejado el área de la forma que hasta hoy se maneja, la falta de controles hace que el gerente no tenga información correcta de los desembolsos o ingresos que realiza la organización.

Ésta es un área que corresponde al Departamento de Contabilidad, en DISLEP, se ha identificado que no se está realizando los registros contables en un debido tiempo, ocasionado valores irreales en los Estados Financieros, dando lugar a que el Gerente no pueda tomar decisiones para cumplir los objetivos institucionales.

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Influencia Macroeconómicas

2.2.1.1 Factor Político

La Política en las sociedades, marca directamente el comportamiento de los escenarios económicos, haciendo que los mercados se vean afectados por la variabilidad del estado político en un país.

El Ecuador nunca ha llegado a tener una política tan estable que favorezca a las empresas en su crecimiento, para potencializar la economía del país.

La inestabilidad política en el Ecuador ha sido marcada por los casos de corrupción por parte de funcionarios del Estado, el pueblo ecuatoriano se encuentra inconforme sobre los gobernantes, y se ha ido generando un desequilibrio político incrementado en los últimos años.

Este problema ocasiona que la inversión extranjera no tenga confianza en donde va a poner sus capitales y decide mejor no invertir, ocasionado que las empresas nacionales se vuelvan menos competitivas en los mercados internacionales.

En los últimos años, hemos visto que un desequilibrio del poder político, entre derrocamientos y renunciaciones de los presidentes, las cuales se han originado al parecer por petición del pueblo ecuatoriano, pero atrás de todo esto, se corren intereses propios, de personas que sacan provecho de derrocar a un presidente.

Además de este problema, ha existido y existe en la actualidad, gente que ocupa cargos públicos pero con el único propósito de usufructuar recursos del Estado para sí mismos y allegados a ellos o sus familiares.

Otra de los inconvenientes que se encuentra en la política ecuatoriana, es que no se cuenta con un plan estratégico que sea encaminado a cumplir objetivos, concretos a largo plazo, ya que cada presidente que cumple su periodo se rige a su plan y no existe esa consecución en el desarrollo de los procedimientos.

Para toda la sociedad, el desequilibrio político, disminuye nuestro crecimiento económico, afectando también a las empresas a no obtener utilidades en los porcentajes esperados.

Es por eso que muchas empresas han quebrado, además que muchos dueños han desertado del país para buscar mejores maneras de obtener más rentabilidad, ya que en el Ecuador es difícil que se mejore su estándar de vida, si seguimos con una economía tercermundista.

2.2.1.2 Factor Económico

Para realizar un análisis del factor económico, se ha tomado, algunas variables económicas que nos permitirán tener una descripción más entendible, de cómo el Ecuador se encuentra actualmente en la economía y son:

a) Inflación.-

La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, que nos muestra el crecimiento o la disminución del nivel de precios de los productos, o servicios que se ofrecen en una economía.^b

La inflación es el crecimiento sostenido de los precios y se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), entonces este es el índice de mayor importancia para determinar el nivel y fijación de precios de la industria, ya que nuestra empresa se dedica a la distribución y venta de productos de consumo masivo, entonces tenemos que estar al día en cuanto a los precios de nuestros productos.

^b www.bce.gov.ec

Además se conoce que la inflación se ha estabilizado desde la dolarización, puesto que si comparamos los ingresos de las familias con los precios del mercado, se determina que la capacidad de compra se mantiene constante

INFLACION MENSUAL

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %	Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2006	3.21 %	Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2006	3.36 %	Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2006	2.99 %	Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2006	2.80 %	Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2006	3.11 %	Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2006	3.43 %	Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2006	4.23 %	Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2006	3.82 %	Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2006	3.37 %	Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-31-2005	3.14 %	Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-30-2005	2.74 %	Noviembre-01-2004	1.96 %

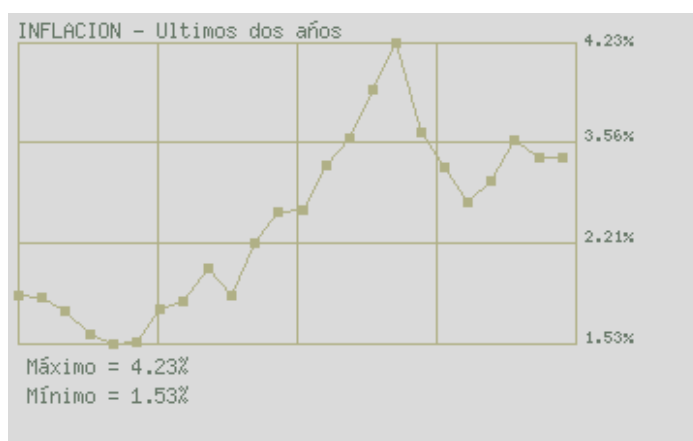


Grafico 1

Fuente BCE

En el gráfico 1, se aprecia que en el mes de noviembre del 2004, hasta febrero del 2005, se logro mantener un descenso en los precios, pero a partir de abril del 2005 comienza un aumento de las variables hasta llegar al mes de marzo del 2006 a su máximo punto

de 4,23%. Esto fue causado por el desequilibrio que vivía el Ecuador por el derrocamiento del Ex. Presidente Lucio Gutiérrez.

De ahí, hasta junio del 2006, comienza a disminuir el índice de inflación y hoy en la actualidad es casi estable, pero sin mucha seguridad que siga con éste comportamiento, ya que estamos a punto de que otro funcionario ocupe el sillón presidencial, no se tiene mucha seguridad del panorama que nos ofrezca el futuro.

b) Tasa de Interés.-

Tasa Activa

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
2006	9.22 %	2006	8.71 %
2006	%	2006	8.58 %
2006	%	Agosto-27-2006	9.42 %
2006	%	Agosto-20-2006	9.31 %
Octubre-29-2006	8.60 %	Agosto-13-2006	8.77 %
Octubre-27-2006	%	Agosto-06-2006	8.50 %
Octubre-22-2006	9.12 %	Julio-30-2006	8.53 %
Octubre-15-2006	8.75 %	Julio-23-2006	9.85 %
Octubre-08-2006	%	Julio-16-2006	9.48 %
Octubre-01-2006	7.56 %	Julio-03-2006	8.74 %
2006	8.77 %	Julio-02-2006	8.36 %
2006	8.37 %	Junio-25-2006	8.51 %

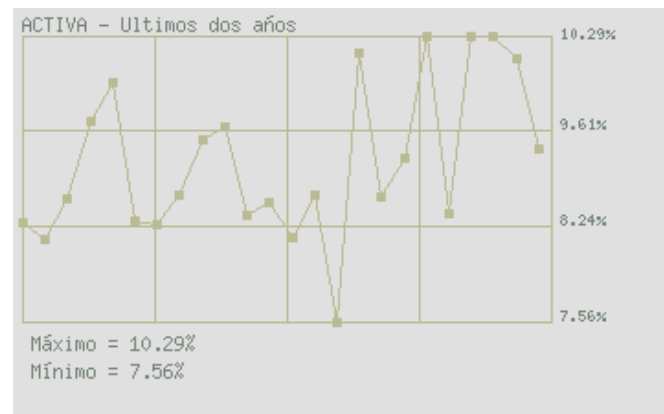


Grafico 2

Fuente BCE

Tasa Pasiva.-

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Noviembre-26-2006	4.78 %	2006	4.46 %
Noviembre-19-2006	4.50 %	Agosto-27-2006	4.13 %
Noviembre-12-2006	4.73 %	Agosto-20-2006	4.28 %
Noviembre-05-2006	4.73 %	Agosto-13-2006	4.06 %
Octubre-29-2006	4.72 %	Agosto-06-2006	4.59 %
Octubre-22-2006	4.81 %	Julio-30-2006	4.35 %
Octubre-15-2006	4.39 %	Julio-23-2006	4.76 %
Octubre-08-2006	4.40 %	Julio-16-2006	4.05 %
Octubre-01-2006	4.87 %	Julio-03-2006	4.21 %
Septiembre-24-2006	4.36 %	Julio-02-2006	4.31 %
Septiembre-17-2006	4.55 %	Junio-25-2006	4.13 %
Septiembre-10-2006	4.52 %	Junio-18-2006	4.82 %

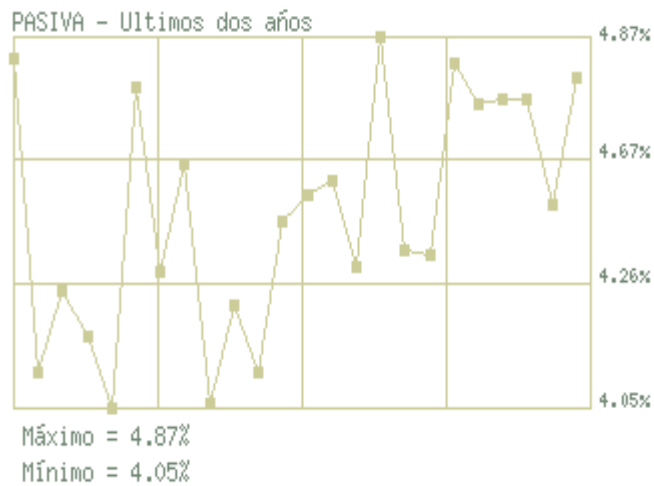


Gráfico 3

Fuente. BCE

Las tasas de interés influyen directamente en nuestra liquidez, ya que nuestra empresa trabaja mucho con la banca, tanto haciendo préstamos, como para el ahorro, por lo que se debe estar al tanto de la tasa activa y de la tasa pasiva.

Como se puede observar en el gráfico 2, en el último semestre el porcentaje de interés ha disminuido en cierto nivel, siendo esto beneficioso para la organización ya que si se negocia un crédito con el banco los intereses que se pagarán serán menores ya que la tendencia de la tasa es a la baja.

En el último mes, la tasa de interés pagada por los bancos, en un promedio ha aumentado en 1.5 puntos, esta tendencia es beneficiosa para la organización ya que sus valores depositados en banco rendirán mejores resultados.

Pero en nuestro país la banca gracias a los últimos acontecimientos del año 99, dejó una imagen no tan buena entre los clientes, es ya después que de 7 años las instituciones han recuperado la confianza, pero en Ecuador nada está dicho y siempre será el desequilibrio de la banca un riesgo para las inversiones y la obtención de utilidades.

2.2.1.3 Factor Social

Distribuidora Dislep S.A., está ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Pichincha, ciudad que vive y crece gracias al comercio, es una ciudad en donde el comercio es la base de la economía familiar, es por eso que Dislep se instaló en Sto. Domingo. Porque quería aprovechar la oportunidad de que el comercio era aceptado en este medio.

En cuanto al estilo de vida del consumidor son personas de todas las clases sociales, pero Dislep S.A., ofrece productos que satisfacen necesidades primarias al consumidor, es entonces el porque Dislep ha logrado tener un puesto en el mercado muy bueno a pesar que existe mucha competencia.

Para analizar el factor social se debe tomar en cuenta:

a) Estilo de vida.- Factor importante para el negocio, ya que según este se determina que tipo y cantidad de producto, se debe distribuir, y debido a la variedad de bienes que tiene la empresa como mercadería, esto es una ayuda.

b) Costumbres.- Característica de los seres humanos a tomar cierta actividad o producto por costumbre ya sea por tradición o por simplemente una rutina.

Es por eso que para la organización es beneficioso saber las costumbres del consumidor para estar al corriente con, que, producto le va a satisfacer todas las necesidades.

2.2.1.4 Factor Tecnológico

Actualmente la Compañía cuenta con equipos de computación actualizados, y con un software que fue creado por una empresa Guayaquileña, quien desarrollo un sistema de información que es ocupado por la Organización para el procesamiento de sus datos.

DISLEP S.A., cuenta con un excelente software y hardware que le permite procesar sus datos de una manera eficiente con cuya información toma sus decisiones.

La Tecnología crece a pasos agigantados, por lo cual la organización requiere realizar actualizaciones periódicas de su recurso tecnológico ya que este es un factor que le permite ser competitivo en el mercado.

2.2.1.5 Factor Legal

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

Entre las leyes que afectan el desarrollo de la organización se puede citar las siguientes:

- φ Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno (Impuestos)
- φ Código de Trabajo
- φ Ley de Compañías
- φ Código Civil

2.2.2 Influencias Macroambientales

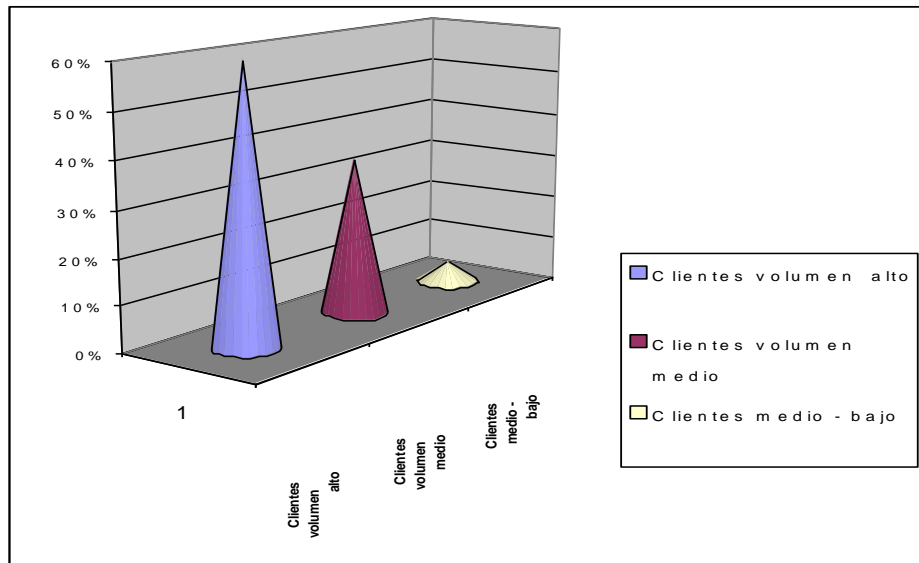
2.2.2.1 Clientes

DISLEP S.A., conoce a todos sus clientes, siempre está pendiente de lo que necesita el cliente y en que se lo puede ayudar dando un tipo de soporte y accesorio. Cuenta con clientes en un 60% de mayoristas es decir los que compran mercadería en grande, un 35% clientes minoristas los cuales la mayoría son tiendas y supermercados, el 5% restante se divide en clientes los cuales sus compras son para consumo propio, en estos están incluidos sus trabajadores.

De acuerdo con esta evaluación se llegó a determinar que la organización cuenta con un promedio de ventas mensuales alrededor de 60.000 dólares, con todos sus clientes.

Para realizar un mejor análisis de sus clientes se ha hecho la siguiente clasificación:

Clientes de volumen de ventas alto	60%	36.000 USD
Clientes de volumen de ventas medio	35%	21.000 USD
Clientes de volumen de ventas medio - bajo	5%	3.000 USD



Fuente: Listado de Clientes DISLEP S.A.

Gráfico 4

En el gráfico 4 se puede observar que la organización mantiene relaciones comerciales con clientes que generan ventas de volumen alto en un 60%, esto nos quiere decir que la empresa cuenta con clientes muy fuertes los cuales hacen crecer las ventas de la Compañía.

Pero esto puede generar que las cuentas por cobrar se encuentren en nivel alto, no favoreciendo a la recuperación de cartera eficiente.

Además, la gran variabilidad de clientes que tiene la compañía, ofrece que las mercaderías no se van a quedar en bodegas, sin tener la posibilidad de venderse, sino hacen que el inventario siga rotando.

2.2.2.2 Proveedores

DISLEP S.A., es una comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivo elaborados y semielaborados, los cuales son negociados con proveedores, entre multinacionales e industrias nacionales, las cuales entregan sus productos para que la organización los comercialice en el mercado, teniendo una buena cadena de distribución de los artículos.

La agenda de proveedores de la Compañía DISLEP, contiene empresas y multinacionales reconocidas por su nombre y por sus productos de excelente calidad brindando a los clientes la satisfacción de sus necesidades. Entre los Proveedores más importantes citaremos a los siguientes: BIC del Ecuador, Colgate Palmolive, Familia del Ecuador entre otras empresa importantes, que garantizan que DISLEP S.A., cuente con una gama amplia de productos para distribuirlo entre sus clientes.

Por lo general estos proveedores tienen pequeñas centrales en las ciudades importantes del Ecuador pero las fábricas se encuentran situadas en Guayaquil, Quito, Ambato, etc. Y además cuenta con personal que entrega servicio post-venta y asesoramiento; entonces, el lugar donde se encuentre el proveedor no representa una barrera porque ya que gracias a la interrelación que existe es fácil tener comunicación rápida y eficiente.

Todos los proveedores de la Compañía son Nacionales, lo cuales entregan las mercaderías en las bodegas de la entidad, es decir

DISLEP, no incurre en gastos de traslados de mercaderías hacia sus bodegas.

2.2.2.3 Competencia

a) Competidores Actuales.-

Siendo DISLEP S.A., comercializadora de productos para el consumo masivo (productos desechables, desinfectantes, aseo personal, enlatados, etc.); se logro identificar principales competidores como son:

- JUAN DE LA CRUZ (a nivel nacional)
- REPARTI (a nivel nacional)
- CAMPUESA (Santo Domingo)
- DISA (Santo Domingo)
- DISTRIBUIDORA TELMO MACIAS (Santo Domingo)
- DISVAL (Santo Domingo)

Todos estos competidores son distribuidores; mas no productores (industrias), eso trae una ventaja la cual es competir en precios y en estimulación del cliente.

Todos estos cuentan con instalaciones en la ciudad de Santo Domingo y la mayoría también distribuyen en las mismas ciudades ya mencionadas.

Cabe resaltar el más importante competidor, es Distribuidora Juan de la Cruz, esta cuenta con instalaciones en Quito y Santo Domingo, ha permanecido largo tiempo en el mercado, además

cuenta con otras líneas de productos como los dulces, y productos de papelería, además abarca otras ciudades que Dislep no cubre.

En conclusión, todos son competidores fuertes, los cuales han logrado mantenerse en el mercado, pero esto ha motivado a la Compañía DISLEP, a ser más competitivo cada vez más, sin quitar que todas las empresas que incluyen este mercado son muy competitivas y hacen que mantenerse en el mercado sea muy difícil.

Participación en el Mercado

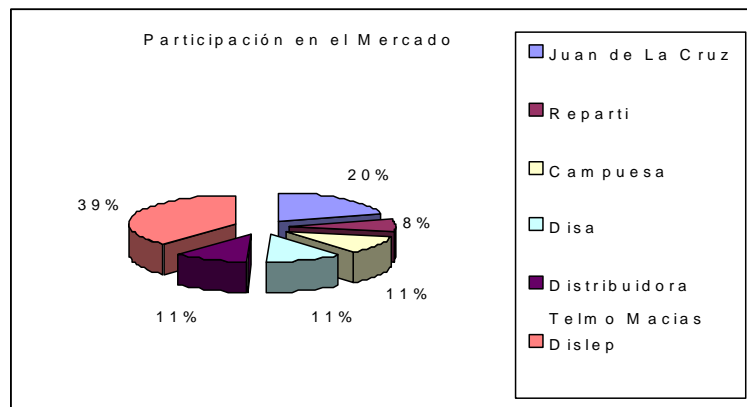


Gráfico 5

Fuente: PE Dislep S.A.

Una vez tomado una muestra de clientes que se encuentran dentro de las zonas de cobertura de el segmento de mercado de la organización, se pudo definir como se encuentra dividida la posesión del mercado por parte de DISLEP y sus competidores, siendo DISLEP el que ocupa un 39% del mercado.

b) Competidores Potenciales.-

Atractividad del Segmento de Mercado

El segmento de mercado de nuestra empresa de estudio es:

Medible.- Porque se puede determinar que espacio ocupa cada uno de los competidores que tenemos, tanto como el nuestro.

Accesible.- porque los productos ofrecidos son de consumo masivo y de fácil acceso para comercializarlos.

Rentable.- porque estos productos la gente los compra a diario y su venta es mayoritaria.

Como se puede entender, el segmento de mercado en el cual DISLEP S.A., realiza su trabajo es muy atractivo, haciendo que la existencia de nuevos competidores, que traten de ganar posesión sobre nuestro mercado o sobre nuestros clientes, presentando un riesgo para la organización, debiendo aplacar esto, siendo más competitiva, realizando estudios periódicos que le permitan saber como está su funcionamiento en el mercado.

c) Barreras de Ingreso.-

Una ventaja que presenta la Organización frente al ingreso de nuevos competidores, es que cuenta con muchos años en el mercado y de reconocimiento de sus proveedores, lo cual hace que tenga una capacidad alta de negociación con los proveedores, con los cuales se pacta reglas o acuerdos en la compra de productos

haciendo que empresas nuevas no puedan ingresar fácilmente en el segmento de mercado de la organización.

2.2.2.4 Precios.-

Para las empresas en general, el precio de un producto o de un servicio es muy importante ya que incluye el costo de cada bien o servicio más el porcentaje que se quiere ganar por producto vendido, de acuerdo a las políticas que tomen los funcionarios de la organización.

Los precios son fundamentales para que una empresa sea competitiva en la actualidad, ya que el cliente busca el menor precio dado el nivel de economía que maneja nuestra sociedad, entonces para competir en precios se necesita de políticas muy trabajadas y basadas en análisis complejos.

Eso genera que para disminuir un precio y mantenerse competitivo, se debe tener liderazgo en costos, para no tener que disminuir el porcentaje de utilidad.

Otro de las herramientas que permite que se mantengan precios competitivos en el mercado, es el poder de negociación con los Distribuidores, es decir la capacidad que tenga la empresa para negociar los precios, que los proveedores manejan de acuerdo a sus listas.

DISLEP S.A., tiene una buena capacidad de negociación con sus proveedores, al ser un cliente que ha sabido introducir productos

en el mercado, se ha ganado la confianza de todos sus proveedores, con los cuales se puede negociar los precios.

Pero en el mercado que se desarrolla la empresa, los clientes actuales también poseen precios competitivos, haciendo que DISLEP, también aplique la herramienta de liderazgo en costos y la diferenciación para incrementar sus ventas.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Dislep es una empresa dedicada a la, distribución y comercialización de productos de consumo humano masivo, elaborados y semielaborados, reconocidos en el mercado y de excelente calidad, en las principales ciudades de la zona costera ecuatoriana, brindando una atención oportuna y eficiente a nuestros clientes , con precios competitivos, ofreciendo un servicio de asesoría y post-venta por parte de nuestros ejecutivos de venta, permitiendo que los clientes se desarrollen, ofreciéndoles una mejora continua en nuestros procesos de atención, siempre enfocados en los principios de honestidad y responsabilidad.

3.2 Visión

Para el año 2010 ser la empresa Líder en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo elaborados y semielaborados; además incorporando una nueva línea de productos de papelería ,tanto nacional como importados a los mejores precios, con 2 puntos de venta al por menor en la ciudad de Quito, atendiendo a nuestros clientes con la entrega de mercadería más oportuna, trabajando con honestidad, responsabilidad y siempre apuntando al mejoramiento continuo.

3.3 Objetivos

Objetivo General

Comprar y vender productos de buena calidad que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr abarcar el mercado nacional incrementando anualmente la utilidad en 15% hasta el año 2010 y minimizando, siempre enfocados en una distribución eficiente de mercaderías y entrega de un servicio post venta en beneficio de nuestros clientes.

Objetivos Específicos

- Rediseñar el presupuesto de ventas mensuales, que permitan incremento de las ventas a 80.000 hasta llegar a 120.000 dólares mensuales en el año 2010.
- Abarcar otros nichos de mercado, con diversificación de productos importados, que permitan alcanzar los niveles de venta presupuestados.
- Alcanzar una mejor rotación de inventarios mediante la apertura de promociones hacia nuestros clientes, de los productos que se mantengan sin demanda en el periodo de un mes dentro de las bodegas de la empresa.
- Lograr el crecimiento de la infraestructura hasta finalizar el año 2008, con un galpón más para almacenamiento y la apertura de un local comercial de variedades para ampliar nuestro segmento de mercado.

3.4 Políticas

- Se laborará con intachable respeto entre funcionarios y empleados de la organización, evitando intimar de alguna forma dentro de las instalaciones de la empresa.
- Cualquier persona que se haya desempeñado como empleado de cualquier área de la empresa, y por voluntad propia ha decidido dejar de trabajar en la misma, por ningún motivo existirá autorización para nuevamente ingresar como empleado a la organización en ninguna de sus áreas.
- No se permite que más de 2 empleados que se desempeñen en la organización sean de la misma familia, evitando posibles alianzas que puedan ser perjudiciales para la empresa.
- Los Horarios de trabajo son de lunes a viernes de 7 y 30 de la mañana hasta las 6 y 30 de noche con receso desde las 12:30 hasta las 14:30 y el sábado se labora de 8:00 hasta 12:30.

Estos horarios deberán ser respetados por todos los integrantes de la organización, la persona que no acate la disposición tendrá que someterse a las multas respectivas.

- Todo el personal será respetado de la misma manera, sin distinción de cargos, siempre enfocados en que todo el personal hace la empresa, bajo la premisa que todos son importantes pero nadie indispensable.

3.5 Estrategias

Estrategia de Producto

La empresa comercializa productos de consumo masivo, de las mejores marcas y a precios convenientes en las principales ciudades de la costa ecuatoriana, cuenta con un stock amplio de mercaderías lo que le permite que el cliente tenga posibilidad de escoger en una gama de productos, lo cual crea una motivación en el cliente, además se realiza un servicio antes de la venta y posventa , los cuales son realizados por ejecutivos de venta los cuales se encargan de que la relación cliente – empresa siga creciendo.

La estrategia de acuerdo con el producto es que la empresa es distribuidor único autorizado para la comercialización de algunos productos y los cuales son los que tienen más demanda.

Estrategia de Distribución

- Realizar una re-distribución de la mercadería en las bodegas para que el momento de despachar la mercadería sea de manera más rápida, así también con más control, y además que la manipulación de la misma sea la correcta.
- Estructurar un plan de rutas para que los camiones de distribución al cliente, lo hagan de una manera ordenada, así mismo se tendrá más control con las actividades realizadas, además se brinda eficiencia en el servicio de distribución de la mercadería.

- Establecer días y la hora de acuerdo al proveedor para recibir la mercadería, para que no exista confusiones o pérdidas de tiempo al momento de recibir la mercadería.

Estrategia de Promoción

- Realizar un aumento de comisión a las ventas en un 2% solo si se supera los 50.000 dólares vendidos mensualmente individual por vendedor.
- Motivar a los clientes que por la compra de un cierto volumen de mercadería en un cierto tiempo, hacerle participe de viajes y entrega de electrodomésticos, todo esto haciendo convenios con nuestros proveedores.
- Realizar combos de mercadería, esto, para llegar a cubrir clientes más pequeños y de menos recursos.
- Realizar campañas de promoción en zonas populares mediante juegos y gymkhanas.

3.6 Principios y Valores

La empresa posee valores que guían hacia la excelencia y liderazgo tanto interno como externo.

Recurso Humano.- Teniendo en cuenta que el mayor activo que posee la organización son sus empleados, y que depende de la motivación que estos tengan para que la productividad se

incremente que poseemos planes de capacitación, reconocimientos (económicos y laborales), ascensos, entre otros.

Satisfacción al Cliente.- La empresa esta consciente de que sin clientes no puede existir y es por eso que, hace énfasis en esto ya que dependiendo de que tan satisfechos estén, se determinará la posición en el mercado.

Mejoramiento Continuo.- Este valor se lo toma con mucha responsabilidad, ya que significa aprender de los errores, para no volver a cometerlos y estar siempre en busca de mejorar los procesos, para que la organización sea más eficiente.

Proveedores.- La empresa va a buscar los mejores proveedores que nos proporcionen calidad y bajos costos; pero, de la misma manera va a mantener excelentes relaciones con estos, esto quiere decir que cumpliremos siempre con nuestras obligaciones y con las condiciones que pactemos.

Calidad.- Se cumplirá siempre con los estándares de calidad requeridos tanto en productos como en servicios, con nuestros clientes, proveedores y con el personal ya que estamos concientes de que la calidad debe demostrarse en todos y cada uno de los aspectos y no solo en productos.

Medio Ambiente.- Aunque la empresa no es productora, es obvio que en cualquier actividad se generan desperdicios los cuales ensucian el medio ambiente y por eso se mantendrá más cuidado en no contaminarlo.

Puntualidad.- Los trabajadores de la organización respetarán los horarios de trabajo, establecidos por la gerencia.

Responsabilidad.- Realizar las actividades en los procesos de acuerdo a las normas establecidas.

Rapidez.- Hace las tareas asignas optimizando el recurso tiempo

Compañerismo.- Amistad compartida y desinteresada.

Sacrificio.- Ayuda mutua y compartida

Ética.- Realizar el trabajo poniendo en práctica los valores de cada empleado.

Respeto.- Debe existir un clima de respeto tanto como subordinados y autoridades.

Honradez.- Cada función de la empresa tendrá que hacer su trabajo de una manera clara y transparente

Eficiencia.- Hacer el trabajo y optimizando todos los recursos.

Transferencia- En cada actividad de la empresa se debe realizar de acuerdo a lo establecido sin ocultar información.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO POR EL MÉTODO DE MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL)

4.1 Metodología para el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)

Con la declaración de las SAS o Normas de Auditoría, se llegan a concretarse los conceptos de Control Interno, que se utilizaron hasta los años 90, cuando con la declaración 55, se hace énfasis con la estructura y la aplicación del Control Interno.

Por algunos problemas suscitados en el gobierno de los Estados Unidos entre las décadas de los 70's y 80's, la Comisión del Senado Norteamericano, propina la creación del "Committee of Sponsoring Organizations", (COSO), realizando una mejora de los criterios de control Interno, que se aplicarán dentro de cualquier organización, también incluyendo la implementación y evaluación de los controles internos.

Para el año 1992 se publica el "Informe COSO", siendo un aporte para los profesionales, puesto que describe todos los resultados que se obtuvieron durante la investigación del método, el cual aporta sus conceptos hasta el año 2001, constituyendo el pilar fundamental, sobre el cual se sustenta el Control Interno.

El VII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, realizado el 24 y 25 de octubre del 2002, presenta entre los temas a ser tratados el "Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano"

(MICIL), cuyo documento constituye una herramienta, bajo la necesidad que tenía América Latina, ya que pasaba épocas de problemas dentro de la economía, las cuales no veían crecimiento.

Entonces el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano, se manifiesta tanto para los poderes del Estado, es decir a los sectores importantes de la economía, tanto a empresas públicas como privadas; y, también el MICIL está enfocado a las principales actividades o unidades de operación.

Las finanzas y la economía tanto de los entes públicos y de las empresas privadas, tienen problemas, la mayoría de las veces, por circunstancias, que puedan ser evitadas, prevención implica la creación de una cultura de responsabilidad social, la cual haga que los operadores den a conocer las falencias existentes para el efectivo mejoramiento, es decir realizar todos los procesos con responsabilidad y basándose en las normas.

Todas las recomendaciones del Informe Coso, disponen que la obligación al conocimiento de los conceptos básicos del Control Interno integrado, son de responsabilidad de todos los sectores de la organización, la cual es posible mediante el estudio del Control Interno de su importancia y de su funcionamiento.

El **Control Interno**, es un proceso ejecutado por funcionarios empleados de una organización para asegurar la ejecución de todos los procesos en una forma adecuada, con información financiera y de gestión confiable, salvaguardando los activos, bajo el cumplimiento de las disposiciones legales.

Los **Componentes del Control Interno** que en una organización debe existir, bajo el Marco Integrado de Control Interno son los siguientes:

- a. Ambiente de Control y Trabajo
- b. Evaluación de Riesgos
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Supervisión

Otra parte muy importante del Control Interno, son las **Disposiciones Legales**, las cuales norman la operabilidad de los procesos, por eso es importante el cumplimiento de las disposiciones, para dar soporte a la eficiencia de el funcionamiento del marco integrado de Control Interno.

El MICIL es el resultado de las investigaciones, de varios organismos, los mismos que han logrado diseñar herramientas para que las empresas mejoren sustancialmente en su funcionamiento.

4.2 Enfoque y Filosofía del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)

El Marco Integrado de Control Interno, es su primera fase, fue desarrollado por la necesidad de los auditores externos, para determinar el grado de confiabilidad en los procesos de las organizaciones a evaluar y poder determinar la calidad de control interno en los procesos.

A.- Conocimiento y participación de todo el personal de la organización para el MICIL.

Todas las actividades que realizan los individuos, se las realiza con un objetivo en especial, las misma que deben estar encaminadas bajo un código de ética, estas deben estar encaminadas a cumplir las obligaciones que como empleados o funcionarios se deben de cumplir.

Es por esto, que todos debemos llegar a un entendimiento del control interno y su funcionamiento, ya que de esto depende un manejo correcto tanto individual como colectivo durante el periodo de funcionamiento de los procesos de la organización.

“El marco integrado de control interno solo funciona con la participación de todo el personal que conforma la organización o la sociedad”.^c

B.- Limitaciones de control interno para organismos con titulares individuales.

Según el Informe COSO, el Control Interno va dirigido a organizaciones que se manejan con orientación y supervisión de un directorio, donde se crean las políticas para cumplir los objetivos, pero en los últimos años se ha visto que tal manejo ha sido erróneamente llevado, ya que los altos funcionarios no han sabido manejar correctamente los resultado, manipulando información, haciendo que el control interno no tenga un perfecto funcionamiento.

^c MICIL, FLAI, Septiembre del 2004

Es por esto que, las personas que estén en el directorio deben ser profesionales conocedores de las actividades empresariales y tener representatividad, dentro de la emisión y cumplimiento de las políticas de desarrollo empresarial.

C. Aplicación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) en las medianas y pequeñas organizaciones.

Las primeras adaptaciones del control interno, fueron desarrolladas para empresas que manejan grandes capitales, las cuales requieren de más controles y además tienen más riesgos y son más vulnerables al mal manejo de sus procesos.

Con la evolución de los métodos para el control interno, se ha logrado estructurar sus 5 componentes para ser aplicados en medianas y pequeñas empresas.

D. La Normativa profesional relacionada con el MICIL

El Marco Integrado de Control Interno se maneja bajo los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), en la actualidad desglosado en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIA) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), enfocadas a la auditoría de Estados Financieros.

“El enfoque moderno del marco integrado de control interno se fundamenta en los valores y en los principios de conducta ética de los funcionarios y de las organizaciones”^d.

Para que los procesos sean manejados de manera eficiente se necesita que las personas responsables actúen de acuerdo a normas de ética las cuales deben ser ejecutadas no solo dentro de la organización sino también individualmente frente a la sociedad.

E. Diseño del marco integrado de Control Interno

El MICIL, instituye todos los criterios básicos que se deben incluir en el diseño de un Sistema de Control Interno dentro de las organizaciones, donde la actualización un proceso permanente que ayuda al mejoramiento de los procesos.

F. Auto evaluación del MICIL

Para el apoyo a la gestión eficiente de las organizaciones, la auto evaluación del MICIL, brinda consistencia en el Sistema de Control Interno, pudiendo aplicarse en cualquier momento, cuando el encargado lo requiera, específicamente para actividades determinadas.

G. Evaluación independiente del MICIL

Un trabajo particular de la auditoria externa, es la evaluación del MICIL, bajo el cual, debe emitir un informe con los resultados que

^d MICIL, FLAI, Septiembre del 20048

identifiquen las fortalezas del control interno y las debilidades, las cuales se debe recuperar y mejorar para asegurar su funcionamiento.

4.3 Marco Conceptual Moderno de Control Interno

Por el crecimiento empresarial tanto en entidades públicas como privadas, ha aumentado la dificultad para identificar las autoridades y sus correspondientes responsabilidades, debido a la gran cantidad de niveles creados en la estructura organizacional y los métodos desarrollados para la toma de decisiones.

La participación de todo el personal con la ejecución de las responsabilidades, es importante para la ejecución eficaz de los procedimientos de los procesos, ayudando a la creación efectiva de un sistema de control interno que permita la consecución de los objetivos.

a) Concepto de control interno integrado y su adaptación a las organizaciones

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

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera, y operativa
- Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,

- Cumplimiento de la leyes y normas aplicables”^e

b) El control interno como un proceso

El control interno se lo define como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad, el cual está inmerso en los programas de calidad y es esencial para que estos tengan éxitos.

c) El Control Interno es diseñado y ejecutado por funcionarios

El diseño, la implantación y el mantenimiento de los controles internos son ejecutados por todos los miembros de la entidad, en conclusión la responsabilidad es compartida.

d) Aportar un grado de seguridad razonable

Mediante una buena aplicación del control interno dentro de una organización se puede determinar el grado de seguridad razonable de sus resultados, observando información confiable que permita emitir un diagnóstico de la empresa.

e) Facilitar la consecución de los objetivos de la organización

La aplicación del Sistema de Control Interno, está enfocada a que los procesos den resultados razonables que permitan

^e MICIL, FLAI, Septiembre del 2004

conseguir los objetivos planteados por los funcionarios de la organización, para alcanzar los porcentajes de crecimiento de la empresa.

4.4 Componentes y Factores Básicos de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)

Los 5 componentes de control interno que constituyen el MICIL, son la base, para construir la pirámide establecida para este método. Los componentes del control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL dentro de una organización.

Los 5 componentes son:

- Ambiente de Control y Trabajo
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

El esquema de control interno, presenta en su base el pilar bajo el cual se asientan los demás componentes y es el Ambiente de control basado en el código de ética y la integridad, dependerá de este para que la evaluación de los riesgos sea eficiente y las actividades a desarrollarse permitan establecer controles dentro de los procesos, llegando a una supervisión y retroalimentación que permita el mejoramiento.

La información y la comunicación son los componentes, que estarán presentes durante el funcionamiento de los otros, siendo los cuales den dinamismo al sistema.

Los Factores por componente.-

Los componentes de se encuentran conformados por varios factores, los cuales se relacionan con los puntos clave para que el control interno funcione dentro de una organización, cada factor da la característica especial a cada uno de los componentes del control interno.

Siendo cada uno de los componentes muy importantes, para el diseño, evaluación e implementación del control interno, a continuación se los analiza conjuntamente con sus factores.

4.4.1 Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional

El entorno bajo el cual se lleva el desempeño de las funciones normales de una empresa, es muy importante para la ejecución de los procesos y la obtención de resultados.

Si el ambiente o entorno físico, de la organización, es adecuado sus trabajadores realizarán sus funciones de mejor manera, sintiéndose respaldados por la organización; la misma situación sucede con generar un ambiente de control sobre todas las personas que laboran en la organización, ya que este componente, trata sobre la concientización del personal respecto al control.

Tener un ambiente de control adecuado, significa tener sembrada una cultura de control, representando que ya no se va a estar pendiente de los posibles errores y como solucionarlos, sino que el personal capacitado estará listo para tomar sus decisiones y participar también activamente de los puntos de control que estén durante el proceso.

Dentro de este componente, existen factores como la honradez, los valores éticos, la filosofía de la dirección y el enfoque que le den sus funcionarios, la distribución de responsabilidades, de los cuales dependerá el componente, fundamental del control interno ya que este es la base de los demás.

Para formar esta cultura de control, y generen un entorno de control propicio, se debe tener identificado los procesos claramente, y trabajar tanto con un código de ética, como la aplicación diaria en las actividades, siendo los funcionarios el ejemplo para los empleados, siempre fortaleciendo la comunicación con el personal de la empresa, para tener productividad ya no obligada, sino basada en conocimiento y las ganas del deber cumplido.

Para que este ambiente perdure en los tiempos, es necesario que toda la organización lo mantenga y lo vaya fortaleciendo cada día más, para seguir obteniendo resultados cada vez mejores.

Generalmente, para documentar como una norma, el entorno de control, se lo define en la ley de creación de una entidad pública o en el estatuto de constitución de una empresa privada.

Tomando en cuenta el análisis del Informe COSO, se considerará los mismos factores con ciertas variaciones y con la debida ratificación de su aplicación.

Factores del Ambiente de Control.-

a) Integridad y Valores Éticos.- La calidad del diseño y la aplicación del Control Interno Integrado, depende mucho de los valores éticos y principios que manejen todo el recurso humano de la organización, incluyendo empleados y funcionarios.

Dependerá que tan bien sean aplicados estos valores y principios a los procesos de la empresa, para que tenga suficiente integridad, que brinden el soporte a los demás factores del Ambiente de Control.

Muchas de las veces, no solo es importante regirse a disposiciones legales, el cliente y el inversionista quiere evidencia clara sobre el acceso a la información es decir que la integridad de valores de la empresa debe estar reflejada en sus procesos, resultados y al momento de emitir información ya que dependerá mucho su eficacia de la integridad de las personas que los realicen.

Para establecer los valores y principios dentro de una organización, dependerá mucho de los intereses de todas las unidades que conformen la institución, para los cual la alta dirección deberá manejar un equilibrio en la aplicación de los principios corporativos, ya que por un lado se puede estar favoreciendo a la empresa, pero por

otro se puede estar perjudicando a una unidad de trabajo.

La difusión de los resultados para las organizaciones es algo muy peligroso, ya que de esto están pendientes clientes e inversionistas que desean que se cumplan sus aspiraciones; en el Ecuador casos como el Banco del Progreso o el Banco de Préstamos, son ejemplo de la falta de valores éticos y la mala aplicación de principios por parte de la alta gerencia.

b) Estructura Organizativa.- La Estructura organizativa, muestra la estructura conceptual mediante el cual se planifican, se ejecutan y se monitorean sus actividades para conseguir los objetivos. Esta estructura organizativa dependerá de la naturaleza de las actividades que realice o del tamaño de las operaciones. Estas actividades pueden relacionarse con las que hacen del giro de negocio en si o llamadas cadena de valor, las cuales estarán sujetas a ciertas actividades de apoyo que completan la naturaleza en si de la organización.

El establecimiento de una estructura organizativa tiene relación con las áreas claves de autoridad y la responsabilidad y la determinación de las líneas adecuadas de comunicación.

c) Autoridad asignada y Responsabilidad Asumida

La respectiva asignación de autoridades, se la determina y se la describe en el documento de creación de la

organización, y es fundamental para el funcionamiento de las unidades de operación de la organización, que las autoridades estén adecuadamente distribuidas para el correcto funcionamiento de los procesos.

Cuando se asume alguna responsabilidad, promueve en el personal un impacto positivo, generando un entorno de control en los procesos de la organización.

d) Administración de los Recursos Humanos

Dentro de una organización, el recurso más importante y bajo el cual se desempeña las actividades diarias, es el recurso humano, dependerá mucho del manejo que se le de al mismo para que el ambiente de control se fortalezca, ya que se necesita de un personal motivado a realizar las actividades de la empresa mas no obligados a realizarlas.

También es importante, que el personal tenga una integridad ética, para realizar los procesos y fundamentalmente que el trabajador realice su trabajo como si la organización fuera suya, esto depende de la capacitación y la motivación que la alta gerencia realice.

e) Competencia profesional y evaluación del desempeño individual

La capacidad intelectual y de conocimiento de los profesionales que van a estar a cargo de una unidad operacional, es muy importante para el funcionamiento de los procesos y la obtención de buenos resultados.

Es por eso, muy importante para garantizar un ambiente de control adecuado, el determinar, el perfil profesional, de los encargados de las áreas de la estructura organizativa.

La evaluación que se de al desempeño individual, de los encargados, aportará al mejoramiento de los procesos, ya que será una retroalimentación para construir estrategias y tomar decisiones que lleven a obtener resultados razonables.

f) Filosofía y estilo de gestión de la dirección

Este factor se refiere a la forma de administración y la evaluación de los riesgos, que la alta gerencia maneje, para generar un ambiente de control adecuado dentro de los procesos tanto administrativos como financieros.

Dependerá de situaciones históricas que la empresa haya manejado, para establecer una filosofía bajo la cual se establecerá parámetros para el funcionamiento de cada unidad operacional, es decir si una empresa a decidido

tomar más riesgos bajo los cuales ha obtenido más rentabilidad, creará una filosofía dentro de una empresa de adquirir mas riesgo con el fin de incrementar de manera más rápida su utilidad.

g) El Consejo de Administración y los comités

El Consejo de Administración representa a la alta gerencia o funcionarios los cuales serán los que den los parámetros bajo los cuales se operarán los procesos, y los encargados de mantener y establecer con el ejemplo un entorno de control adecuado, útil para la organización.

El Consejo, estará apoyado por entes externos como la auditoria, que permitirá a la alta gerencia tomar decisiones y determinar los resultados de los procesos más claramente.

h) Rendición de cuentas y transparencia

La información de los resultados es parte muy importante para las personas que se les asigno las responsabilidades, ya que depende de su transparencia para entregar resultados reales del manejo de los procesos de gestión y financieros.

Siendo siempre responsable de la emisión de resultados, el consejo administrativo y la alta gerencia, ya que los cuales originaron todo el ambiente para que los resultados sean los que el cliente y el inversionista esperan.

4.4.2 Evaluación de los Riesgos para obtener Objetivos

Cuando se enfrenta una situación, cualquiera que esta sea, individualmente tomamos un riesgo, de que nuestros objetivos no se cumplan, la evaluación de riesgos consiste en determinar y analizar todos los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y sobre este análisis establecer la forma de que el impacto del suceso de estos riesgos sean menores a los esperados.

a.- Objetivos del Control Interno

- Eficiencia en todas las operaciones que realiza la organización.
- Información Financiera y operativa real y confiable.
- Salvaguarda de los activos de la empresa.
- Lograr el cumplimiento de las normas y disposiciones legales en los procesos financieros y de gestión.

b.- Riesgos potenciales para la organización

El proceso de la evaluación de riesgos, dentro de una organización, es de mucha importancia, ya que se debe examinar en detalle, todos los riesgos existentes, en todos los niveles de la estructura organizativa.

Siendo, una principal función de la alta gerencia, pero también es un proceso interactivo con todo el recurso humano de la organización, siempre bajo la tutela de la dirección.

Existen varios factores tanto internos como externos que pueden generar riesgos potenciales para las organizaciones. Como factores externos, están los avances tecnológicos, las expectativas de los clientes, nuevas leyes y reglamentos, desastres naturales, el desequilibrio político y económico de las sociedades.

Como factores internos que pueden ocasionar riesgos potenciales, están, el mal funcionamiento de los sistemas de información, personal no apto y mal capacitado, cambios repentinos en la dirección de la organización, Consejo de Administración débil en la toma de decisiones y poca autoridad, entre otros.

c.- Gestiones dirigidas al cambio

Las actividades normales de giro de negocio, pueden hacer que el control interno, se desactualice, es por eso importante, que, exista toda la gestión y se tomen decisiones con el fin de ir mejorando el sistema de control interno.

4.4.3 Actividades de Control para minimizar Riesgos

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.”^f

^f Informe COSO, Mantilla Manuel, Control Interno, Tercera Edición

Todas las actividades que se apliquen dentro del sistema de control, son emitidas por la alta gerencia, que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la organización, controlando los riesgos que podrían afectar dicho cumplimiento.

Existen varias actividades de control que son aplicadas normalmente por el personal en las organizaciones:

- Repetición de las acciones que se aplican durante los procesos.
- Validación. Con los respectivos soportes la legalidad de las operaciones.
- Aseguramiento mediante la aplicación de controles para disminuir los riesgos.
- Separación de funciones, la supervisión de los procesos, y valuaciones por la auditoría.

Tipos de actividades de control

Análisis de la Dirección.- La emisión e comunicación de resultados, permite dar seguimiento, y evaluar los logros obtenidos, con la aplicación de varias estrategias, considerando presupuestos, pronósticos y datos históricos.

Proceso de la Información.- La entrega y disponibilidad de la información que se requiera para realizar los procesos es fundamental en todos los niveles de la organización, para tomar decisiones efectivas que permitan obtener razonabilidad en la gestión de los procesos.

Indicadores de Rendimiento.- Existen varios indicadores que permiten obtener un resultado numérico del avance y efectividad de los resultados, pueden ser financieros y de gestión, los cuales es necesario, que estén permanentemente evaluándose, ya que mediante resultados históricos se puede hacer una comparación entre estos y poder determinar una conclusión real, que permita tomar decisiones efectivas, que ayuden a cumplir los objetivos.

Disposiciones Legales.- El documento que define los reglamentos bajo los cuales se van a cumplir los objetivos de una organización son los estatutos, siendo la base para el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales, siendo este objetivo del Control Interno.

Criterios Técnicos de Control Interno.- En las actividades de control, se encuentran definidos varios criterios técnicos, para que el Marco Integrado de Control tenga un adecuado funcionamiento, estos pueden ser las soluciones encontradas en reuniones periódicas del personal, para verificar el cumplimiento de objetivos, las conciliaciones y confirmaciones bancarias, así como de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Estándares Específicos.- Los informes de rendimiento y financiero, tienen en sus contenidos, todos los datos importantes y de interés para los varios usuarios de la información, estos deben estar expresados de manera completa.

Hay varios estándares que se deben incluir al diseñar los procedimientos para la ejecución de los procesos.

Información Generada.- La información generada en los procesos de la organización, brinda la oportunidad de evaluar el alcance de los objetivos y saber si el Marco de Control Interno, esta siendo aplicado eficazmente.

Rendimientos esperados.- Para dar confianza a los accionistas o inversionistas, es indispensable, llegar a obtener los rendimientos planificados y proyectados, los cuales deben ser expresados a base de los resultados estadísticos de los últimos periodos y del entorno.

Otros criterios de control.- Mientras se realiza la evaluación de los riesgos, también es indispensable, elaborar un plan de acción, si se llegaría a cumplir el siniestro de dicho riesgo. Con el plan se busca minimizar el impacto en la consecución de los objetivos.

4.4.4 Información y Comunicación para fomentar la Transparencia

Dentro del Marco Integrado de Control Interno, el componente que hace de enlace, para los demás, es la información y la comunicación, ya que es la unión entre el ambiente de control con la supervisión, y estos con la evaluación de riesgos y las actividades de control.

Es de mucha importancia que la recolección y entrega de información durante los procesos, sea en el tiempo necesario, que permita al funcionario asumir sus responsabilidades, para esto, en una organización es fundamental contar con los sistemas de información necesarios, que procesen los datos y los conviertan

en información relevante y oportuna, para luego, ser transmitida a los usuarios e interesados, de una manera eficiente y bajo el respaldo de datos reales.

“El diseño del marco integrado de control interno requiere que las organizaciones produzcan información relevante, operacional, administrativa, financiera y estadística sobre las actividades internas y la relacionada con los acontecimientos externos”.⁹

Dentro de la emisión de informes, estos necesitan de varios parámetros para ser de eficaz aplicación y son:

- Suficiente cantidad de información
- Información disponible y relevante en el momento indicado.
- Datos actuales y reales
- Fácil acceso a la información por las personas autorizadas.

Los factores que forman parte de este componente son:

- Información en todos los niveles
- Datos Fundamentales en los Estados Financieros
- Herramienta para la supervisión
- Información adicional clara
- Comunicación de los objetivos de la organización

Dentro de la comunicación, se puede determinar 2 clases, la comunicación interna y la externa.

⁹ Informe COSO, Mantilla Manuel, Control Interno, Tercera Edición

La comunicación interna, muy importante, ya que es aquella que se maneja con los empleados o funcionarios, que necesitan de información para realizar las actividades designadas y poder realizar evaluaciones del cumplimiento de sus objetivos.

La comunicación externa, la que se maneja con clientes, proveedores entre otros tipos de entes, los cuales están relacionados con el cumplimiento de objetivos. Esta comunicación muy importante para mejorar en la entrega del bien o servicio, ya que se conoce los requerimientos de los clientes y se puede manejar una adecuada interrelación con los proveedores e inversionistas.

4.4.5 Supervisión Interna Continua y Externa Periódica

Para que los puntos de control sobre los procesos en una organización den resultados, es necesario continuamente realizar actividades de supervisión, para determinar la calidad del rendimiento del sistema de control interno, y posteriormente o al mismo tiempo realizar actividades de evaluación periódicas, para poder identificar los resultados de la aplicación del Marco Integrado de Control.

Este componente, permite evaluar el control interno, y tener retroalimentación al sistema, que permita instaurar cambios si es de ser necesario y de esta manera ir fortaleciendo cada vez más el control interno, que sea soporte y una ayuda para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Dentro de los factores de este componente tenemos:

- Monitoreo continuo por la administración
- Seguimiento Interno
- Evaluaciones externas

4.5 Limitaciones, responsabilidades y los Controles Suaves

a. Limitaciones para el diseño y aplicación del MICIL

El diseño y el funcionamiento del MICIL, es muy positivo para la organización, pero no da garantía total de que la empresa va a funcionar al 100%, ya que el control interno es solo una parte de las que dan valor a una empresa.

Lo que hace el método es proporcionar una seguridad razonable a la dirección y a la administración, respecto a la consecución de los objetivos de la organización.

Siempre existirán limitaciones en el diseño y funcionamiento del Marco Integrado de Control, para dar seguridad completa con relación a la consecución de los objetivos, es por eso que se debe tener en cuenta lo siguiente.

- Juicio Individual del Personal
- Funcionamiento errado de los controles
- Omisión de los controles por la dirección
- Colusión del personal
- Relación del costo del control comparada con los beneficios.

b. Responsabilidad por el diseño y aplicación del MICIL

Los Responsables por el eficaz funcionamiento del Marco Integrado De Control, son todos los trabajadores de la organización.

La dirección superior tiene la responsabilidad primordial sobre el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno de la institución, así también los directores intermedios o encargados de la gestión administrativa, son los encargados de definir los lineamientos y políticas a las operaciones que realiza la organización.

Otro ente que forma parte principal del manejo de control interno, es la auditoria que evalúa los controles establecidos y contribuye a validar la eficiencia, con base a los resultados obtenidos, cabe destacar que los auditores externos no asumen responsabilidades respecto al Sistema de Control Interno de la Organización.

c. Controles Suaves

Son aquellas actividades y varias tareas empleadas y ejecutadas dentro de los procesos de la organización que no se encuentran formalizadas por escrito, son prácticamente una cultura y aportan al funcionamiento eficiente y eficaz de sistema.

Estos controles suaves, pueden ser instituidos por definición de criterios de las unidades administrativas y pueden irse añadiendo al Marco Integrado de Control.

d. ¿Qué se normará y qué se evaluará?

Como se dijo anteriormente, el ambiente de control, funda los cimientos bajo los cuales se sujetarán los demás componentes, y son los factores de este componente importantes para el funcionamiento del sistema y los cuales deben ser normados y evaluados, estos son:

- Integridad y Valores éticos
- Estructura Organizativa
- Autoridad y Responsabilidades
- Administración del Personal
- Competencia Profesional
- Estilo de gestión
- Consejo de Administración
- Rendición de cuentas.

4.6 Responsabilidad por el diseño y aplicación del control interno para Latinoamérica (MICIL)

Cada integrante de las unidades de operación de la empresa, tiene responsabilidades que cumplir mediante la aplicación de roles asignados, de acuerdo a las divisiones de la estructura organizativa.

Administración.-

- Responsable directa de todas las actividades incluyendo el sistema de control interno de las organizaciones.
- El director ejecutivo será el responsable de generar y aplicar todas las estrategias para tener un ambiente de control positivo para la organización.

Directivos Financieros.-

- Los directivos financieros tienen la responsabilidad de desarrollar los presupuestos y planes financieros bajo los cuales se quiere obtener la rentabilidad, a parte que son encargados de su cumplimiento.

Consejo de Directores.-

- El Consejo, gobierna, orienta y supervisa los procesos de la organización, siendo el ejemplo para los trabajadores demostrando aplicar integridad en los valores éticos y la aplicación de principios que lleven a un crecimiento de los trabajadores.

Audidores Internos.-

- Los auditores internos se encargan de examinar el sistema de control interno y emitir recomendaciones para mejorar los puntos de control y manejar cada vez más eficiente los procesos.

Otro personal de la entidad.-

- Todos los empleados tienen asignados sus roles y responsabilidades como la de comunicación de los problemas en las operaciones y siempre haciendo que el proceso sea efectivo.

Además se cuenta con entes externos a la organización como las firmas de auditoría externa que emiten opinión acerca de la razonabilidad de los Estados Financieros y brindan las mejoras al sistema de Control, así también los legisladores y reguladores que aportan con sus conocimientos a establecer los lineamientos bajo los cuales se manejará el sistema entre otros entes como Clientes, Proveedores, Analistas Financieros y medios de comunicación.

4.7 Cómo aplicar y evaluar los controles suaves

La preparación de manuales es el primer paso para ir implementando un Sistema de Control Interno, pero para los controles, también indispensable la participación y el comprometimiento a los procesos por parte de los responsables de cada uno de ellos, hasta formar una cultura de control.

Los controles suaves están creados por todas las acciones aplicadas con el apoyo del capital humano para la emisión, comunicación y aplicación de sugerencias para realizar mejoramiento al Marco Integrado de control, para dar un aseguramiento razonable sobre la consecución de los objetivos.

4.8 Gráfico de la pirámide de Control Interno para Latinoamérica, (MICIL).



Fuente: www.sisepuede.com

La base de la pirámide se encuentra formada, por la integridad y los valores éticos que son los que generan un ambiente de control propicio en la organización, siendo el soporte fundamental para todo el Sistema de Control Interno, el apoyo de los altos funcionarios con la supervisión correspondiente, hacen que la pirámide de control interno sea sólida y pueda funcionar correctamente.

4.9 Herramientas de Evaluación

Las herramientas de evaluación son propuestas para suministrar ayuda y soporte al Sistema de Control Interno para que el proceso sea efectivo.

4.9.1 Métodos de Evaluación

Procedimientos sugeridos para realizar la evaluación del Sistema de Control Interno dentro de una organización, que ayuden a la toma de decisiones y al mejoramiento del mismo.

Entre los Métodos aplicados más comúnmente, están los cuestionarios y entrevistas, que buscan tener evidencia real, tomada de los encargados de los procesos y tener información real bajo la cual sacar conclusiones.

Así también tenemos el Método COSO y el COSO ERM que buscan hacer una evaluación más técnica y fundamentada en teorías.

Existen otros métodos como los diagramas de flujo que permiten ver de una manera más clara como se encuentran estructurados los procesos y definir áreas críticas donde se deberían poner puntos de control.

4.9.2 Técnicas de Evaluación

Técnicas de Auditoría.-

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional

Estas herramientas de evaluación, también pueden ser utilizadas para evaluar el control interno y son proporcionadas para servir como un resumen de los resultados y conclusiones de cada uno de los componentes.

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO, PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO DE LAS AREAS DE FACTURACIÓN, COBRANZAS Y TESORERIA POR EL MÉTODO MICIL EN LA COMPAÑÍA DISLEP S.A.

5.1 FACTURACIÓN

5.1.1 Diagnóstico y evaluación del control interno Financiero

Antes de empezar a realizar un detalle mas descriptivo de la situación actual del área de facturación, es indispensable, partir de un diagnostico acerca de los procesos que incluye está área y la relación con los controles que se estén aplicando.

Para elaborar este diagnóstico se realizaron varias visitas, a fin de recopilar la información necesaria para preparar los procedimientos de esta área y simultáneamente, se converso con las personas involucradas en los procesos y los resultados que estos estén generando.

Se pudo determinar que los procesos que forman parte de la facturación en la empresa no se les esta dando la importancia que requiere, para un razonable funcionamiento de la organización, pues no existen controles adecuados y las personas responsables se limitan a realizar su trabajo sin tener cultura de control.

En cuanto al control interno financiero, los resultados que se den después de realizar los procedimientos que conforman esta área, pueden influir significativamente en los resultados y puedan afectar a las decisiones financieras si no se instauran políticas de manejo del proceso que se manejen junto a controles que permitan regularizar las actividades diarias y de sus responsables.

5.1.2 Naturaleza y Funciones

Definición.- La Función principal del área de facturación incluye el control del stock de mercadería suficiente para satisfacer al cliente, además realizar las facturas y la distribución de las mismas para las distintas zonas de cobertura de la organización, mantener un contacto abierto con los clientes y poder brindar asesoramiento vía telefónica y vía Internet.

El responsable es encargado de manejar las políticas de descuentos y mantener un control de la facturación que se esta realizando para cada cliente en las cantidades y precios acordados de acuerdo a una planificación.

Política.- La facturación será independientemente para cada cliente, sin favoritismos ni especulaciones, rigiéndose a las disposiciones de la alta gerencia y la planificación determinada, manejando un plan de descuentos justo dentro de los presupuestos.

Normas.- Para iniciar el proceso de facturación, el responsable receipta las órdenes de pedido, realizadas mediante la visita de los ejecutivos de ventas a los clientes, y las ordena de acuerdo al vendedor y a las zonas de las cuales vengan las órdenes de pedido, previo a realizar la facturación, procederá a realizar un control individual de las órdenes que estén completas y correctamente claras, para luego proceder a la revisión de stock de la mercadería y posteriormente a la facturación individual a cada cliente aplicando los descuentos aprobados, las cantidades exactas y las disposiciones de la gerencia a cargo de los procesos.

El encargado de la facturación estará respaldado para elaborar estos procedimientos de un sistema de información amigable con el usuario que permitirá determinar si se esta sobrepasando en la cantidad y valores permitidos de crédito para ciertos clientes o se está facturando a clientes que tienen valores pendientes de pago o alguna observación cualquiera que esta sea.

Una vez facturada las órdenes aprobadas, estas son remitidas al departamento de Bodega junto a un inventario totalizado de las mercaderías a ser entregadas, de acuerdo a las zonas de cobertura.

Por norma, se debe facturar lo solicitado por el cliente y lo aprobado por la gerencia, aplicando las políticas de precios y descuentos, que estén dentro de los presupuestos de la organización para no afectar a la rentabilidad de las ventas.

5.1.3 Características.-

La Facturación en la Organización principalmente hace que la venta de la mercadería y el servicio se cristalicen en un documento que cumple con las normas de acuerdo a la ley de un país, el cual será fundamento para la declaración de impuestos, es decir la venta se legaliza y las partes se comprometen a cumplir con el documento.

Además, el área de facturación facilita a la empresa la aplicación correcta de la política de precios y descuentos vigente para todos los clientes, sin favorecer o perjudicar a nadie, haciendo que la empresa cumpla con los presupuestos y los niveles de rentabilidad establecidos de acuerdo al mercado de competencia, permitiendo que la empresa crezca en los porcentajes requeridos.

Para DISLEP S.A., la actividad principal es la comercialización de productos de consumo masivo, por cuya razón la facturación es un área de mucha importancia.

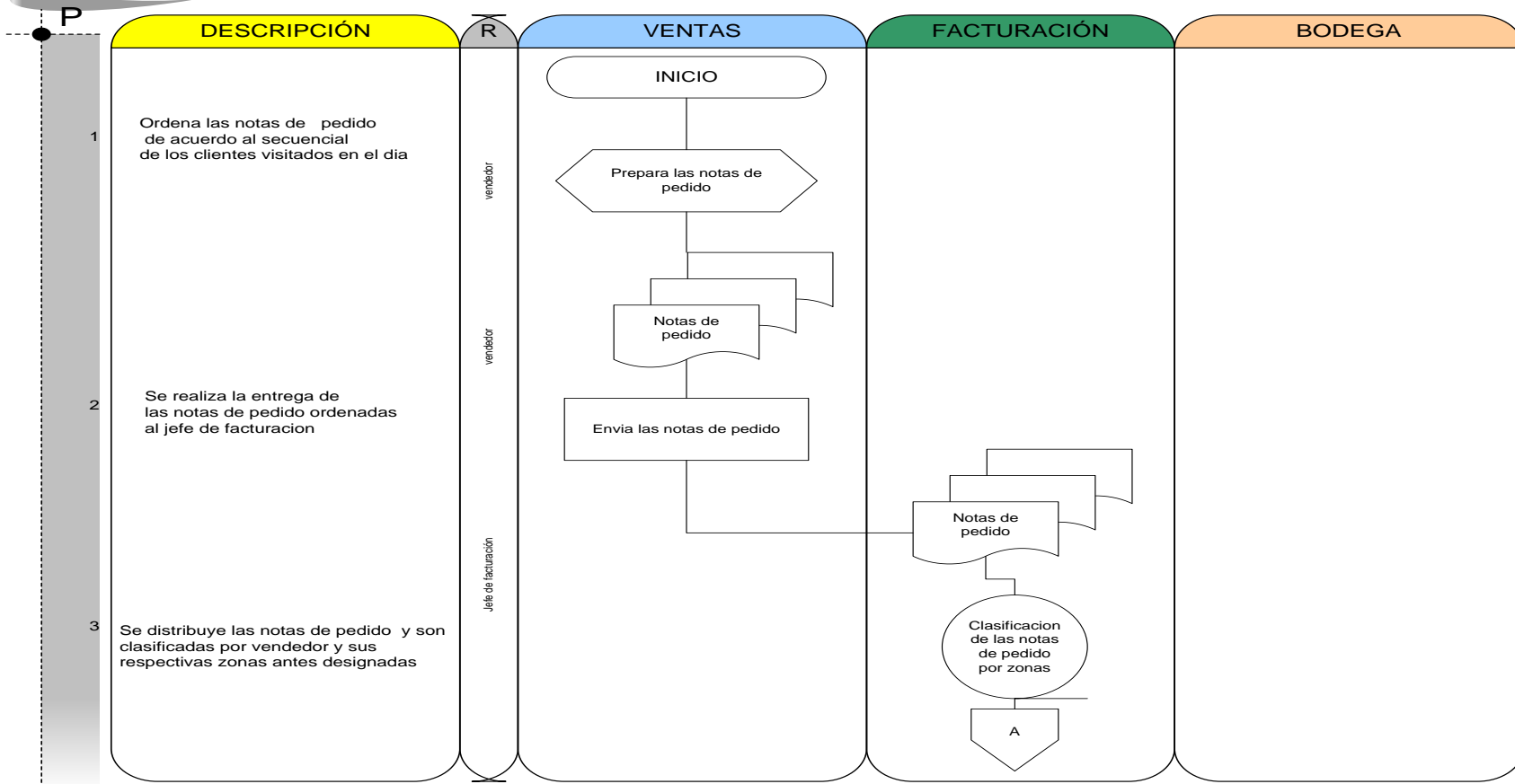
5.1.4 Objetivos del Control Interno Financiero

- Sistematizar el proceso de facturación para cumplir los requerimientos del cliente, bajo las disposiciones de la gerencia.
- Realizar el proceso justo a tiempo, para que la entrega de mercadería sea eficiente, oportuna y logre la satisfacción del cliente.

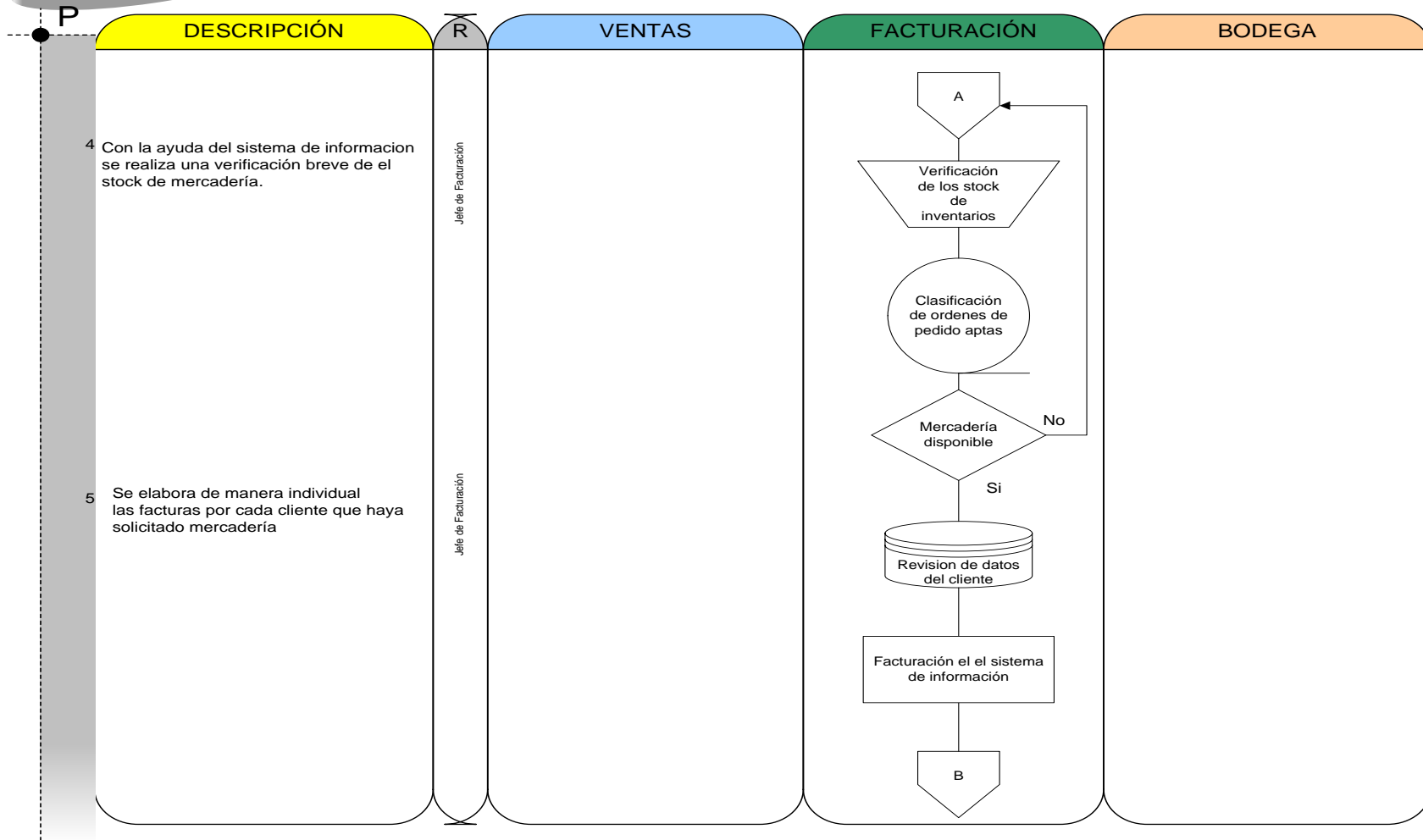
- Obtener información real de los ingresos obtenidos, aplicando los precios correctos dentro de los presupuestos permitidos.
- Cumplir las normas y disposiciones de la gerencia aplicando controles oportunos dentro del proceso financiero y de gestión.

5.1.5 Diagrama del Proceso Actual

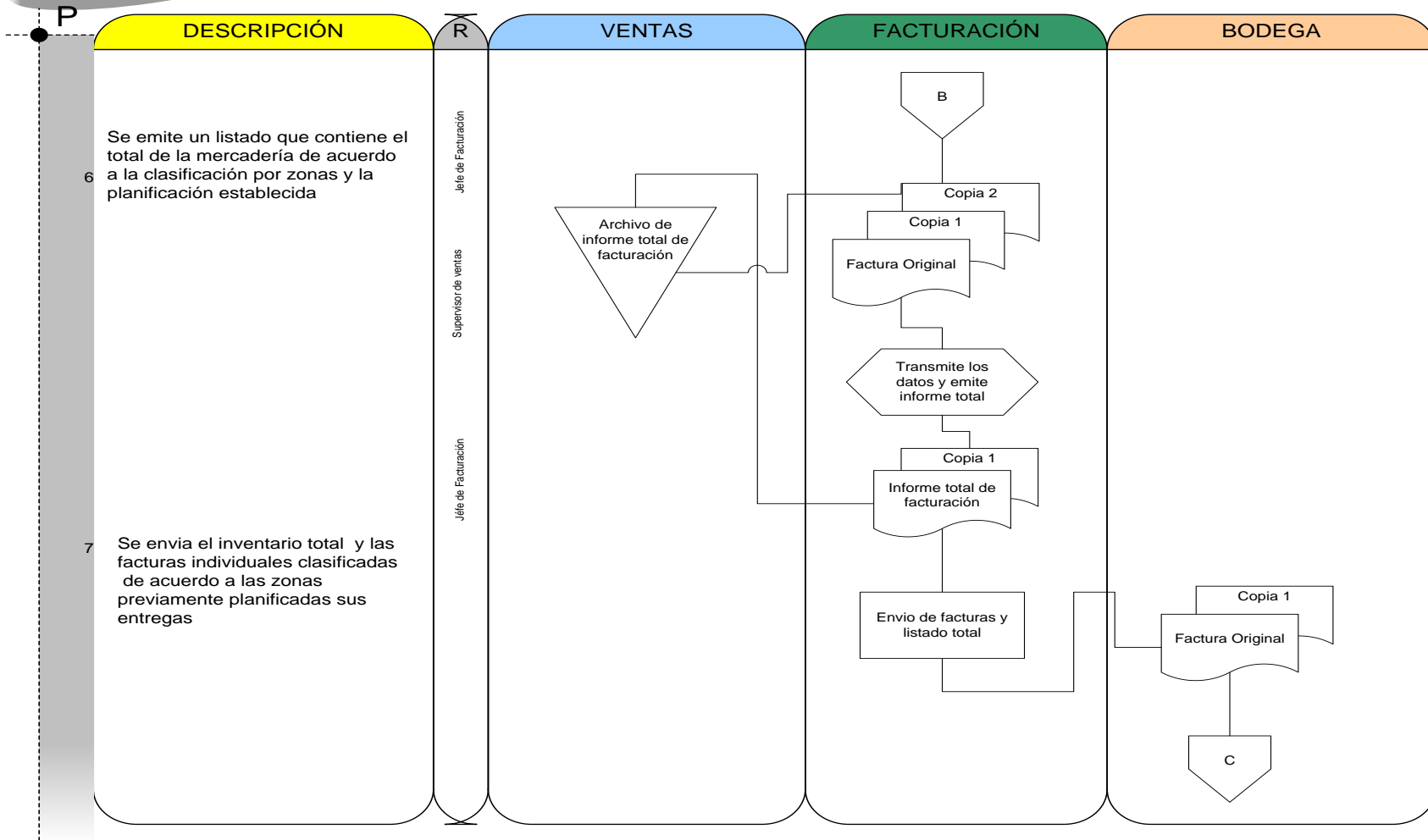
FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



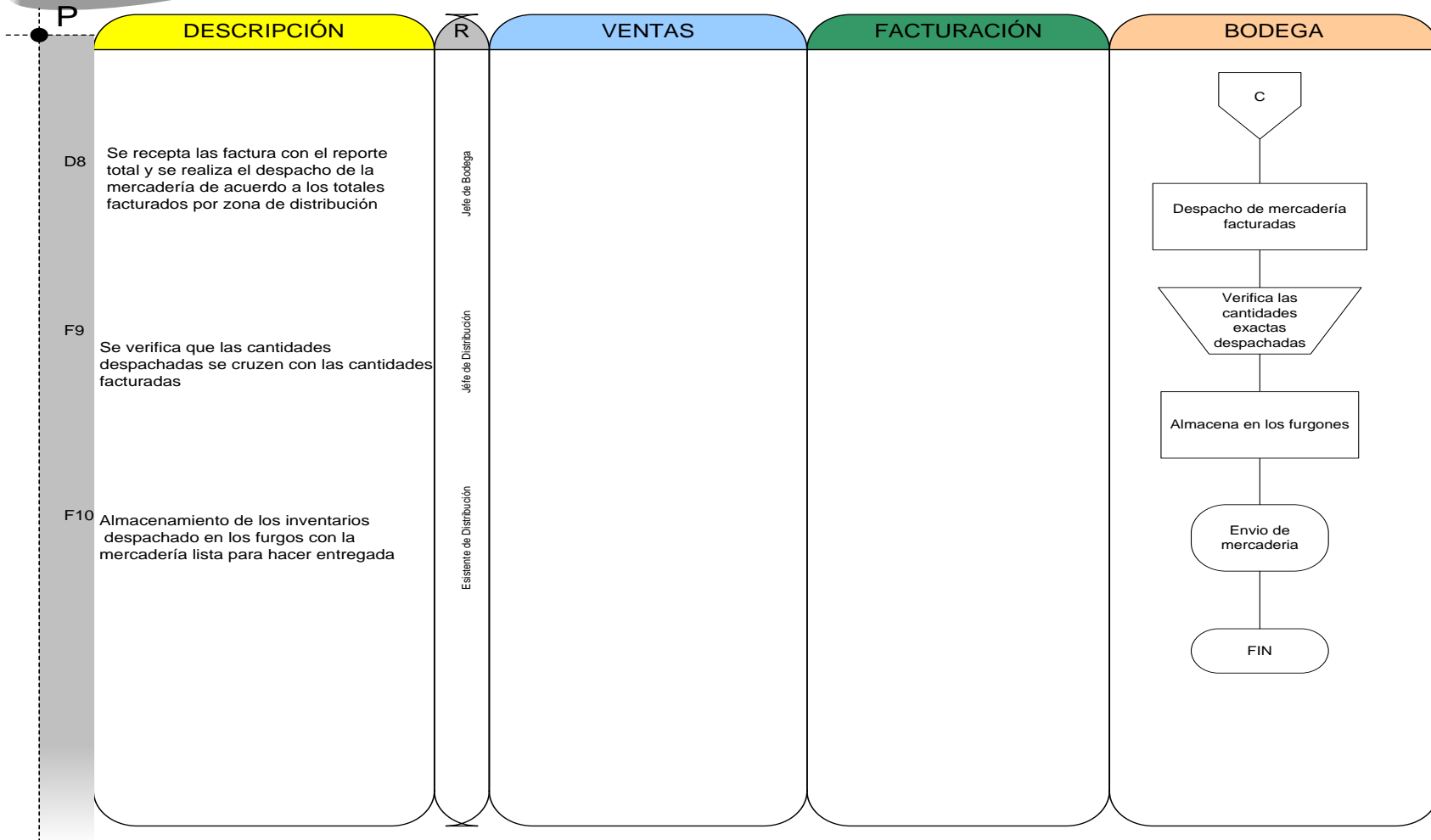
FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



FLUJO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



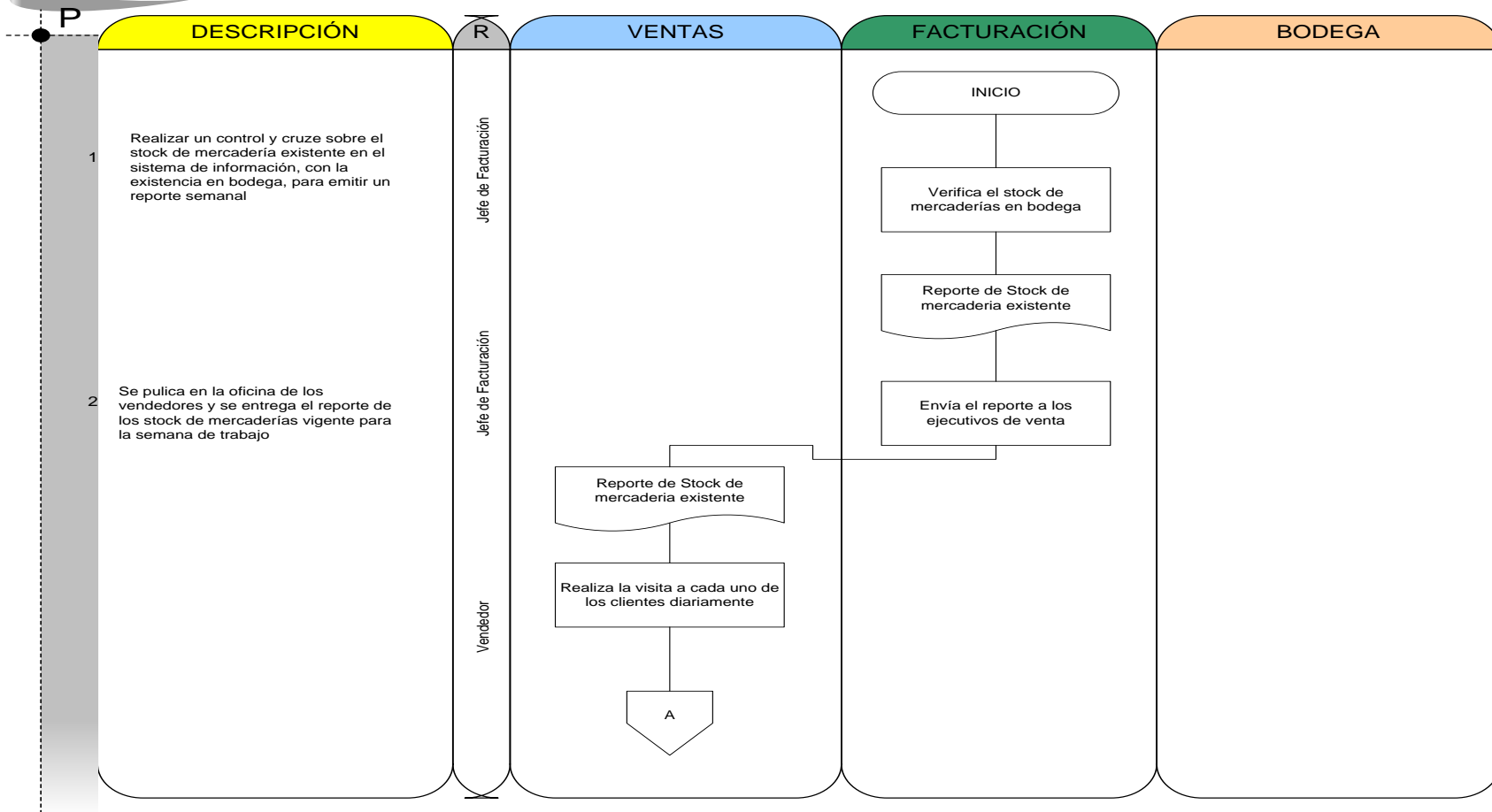
5.1.6 Debilidades detectadas

- El primer paso constituye una debilidad en virtud que, el representante de ventas, trae consigo varios pedidos, los mismos que no fueron consultados previamente la disponibilidad en bodega, para no tener inconvenientes con los clientes.
- El jefe de facturación, realiza la entrada de datos al sistema de facturación sin una autorización previa del gerente o supervisor de ventas.
- El jefe de facturación no tiene restricción en la aplicación de los descuentos que se ofrecen a los clientes de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia.
- Se realizan las facturas sin un control más exhaustivo sobre las existencias físicas que tengan los productos en la bodega.
- Se puede facturar a un cliente que tenga facturas pendientes de pago, a pesar de que el sistema bloquea de forma automática la facturación, pero el jefe de facturación tiene acceso a claves que puedan desbloquear la facturación, perjudicando a la empresa y favorecer a clientes que sean calificados como problema para la organización.

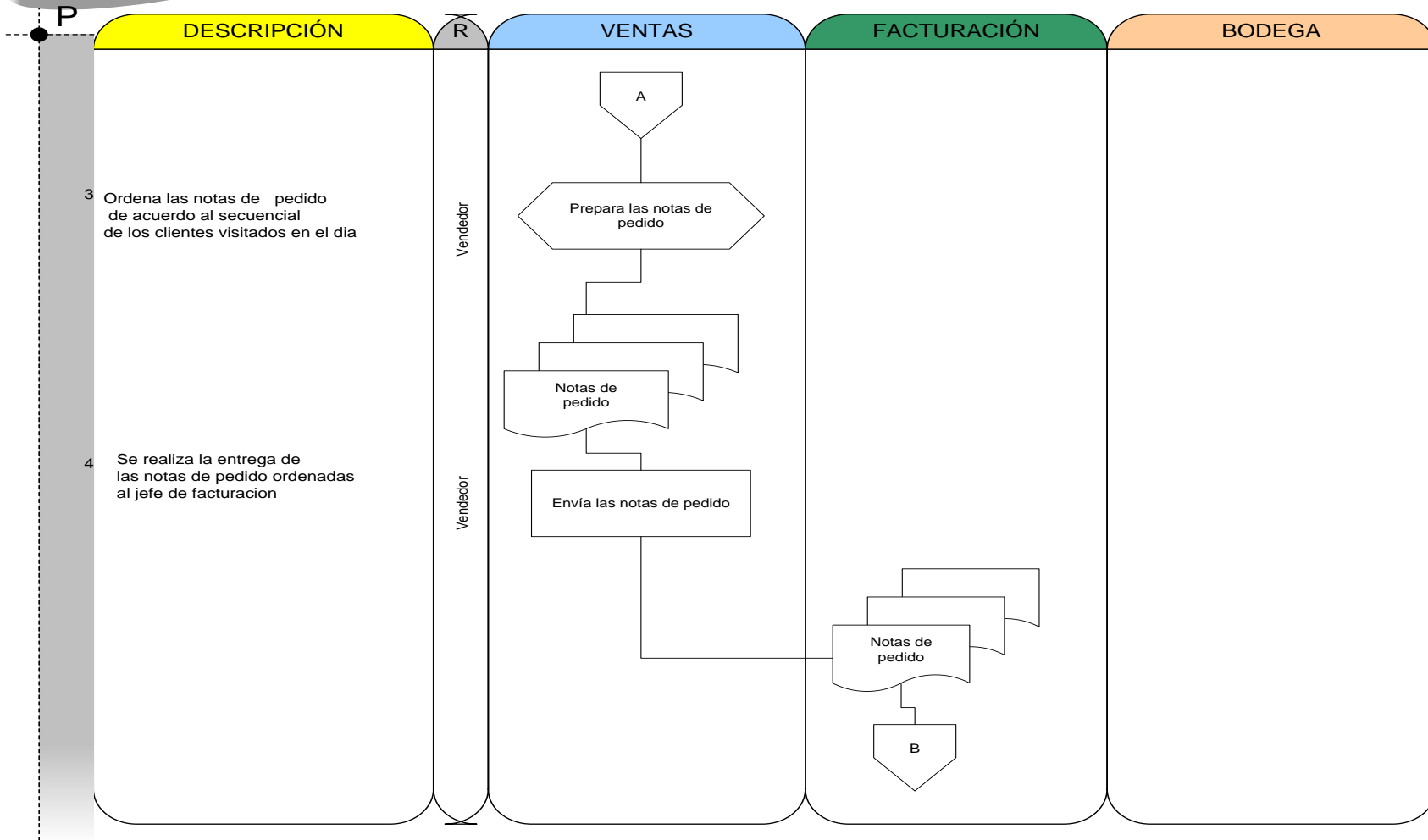
- Sin una previa autorización por el supervisor o gerente se entregan las facturas a del departamento de almacenamiento para que sean entregadas a los clientes.
- Los transportistas se transforman en bodegas flotantes, los mismos que podrían realizar ventas y no cumplir con la entrega al cliente, en épocas de especulación.

5.1.7 Diagrama del Procesos Propuesto

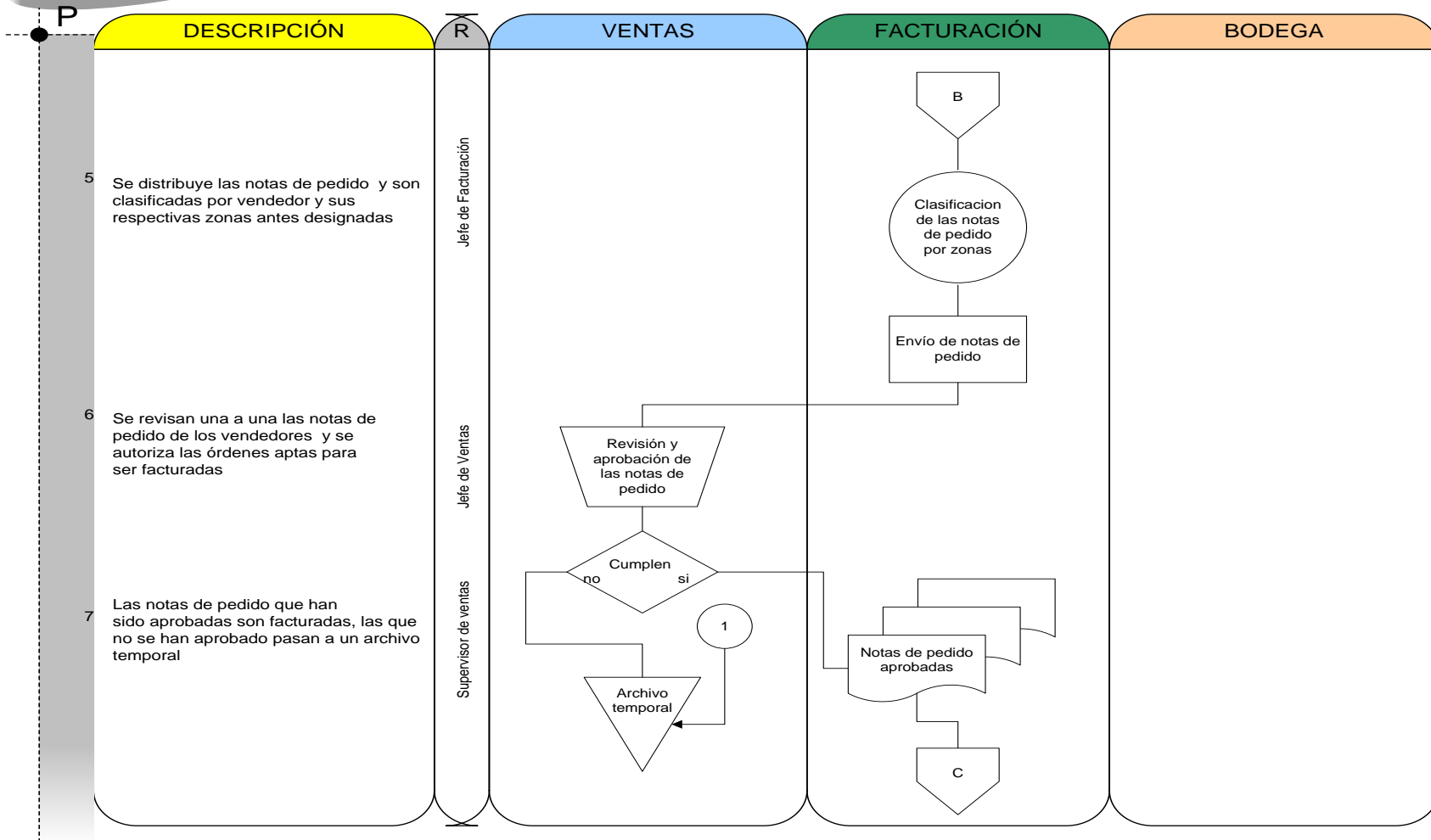
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



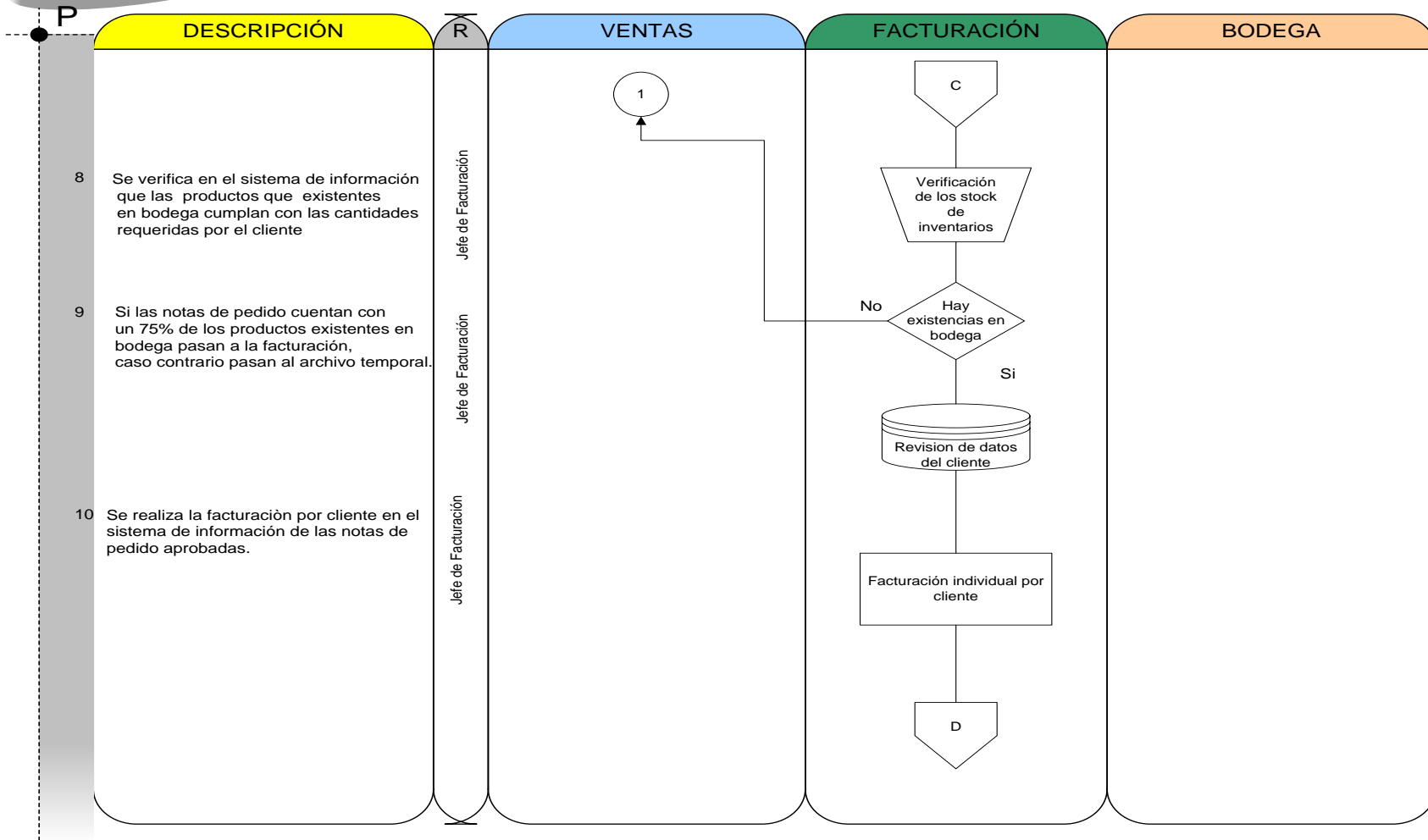
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



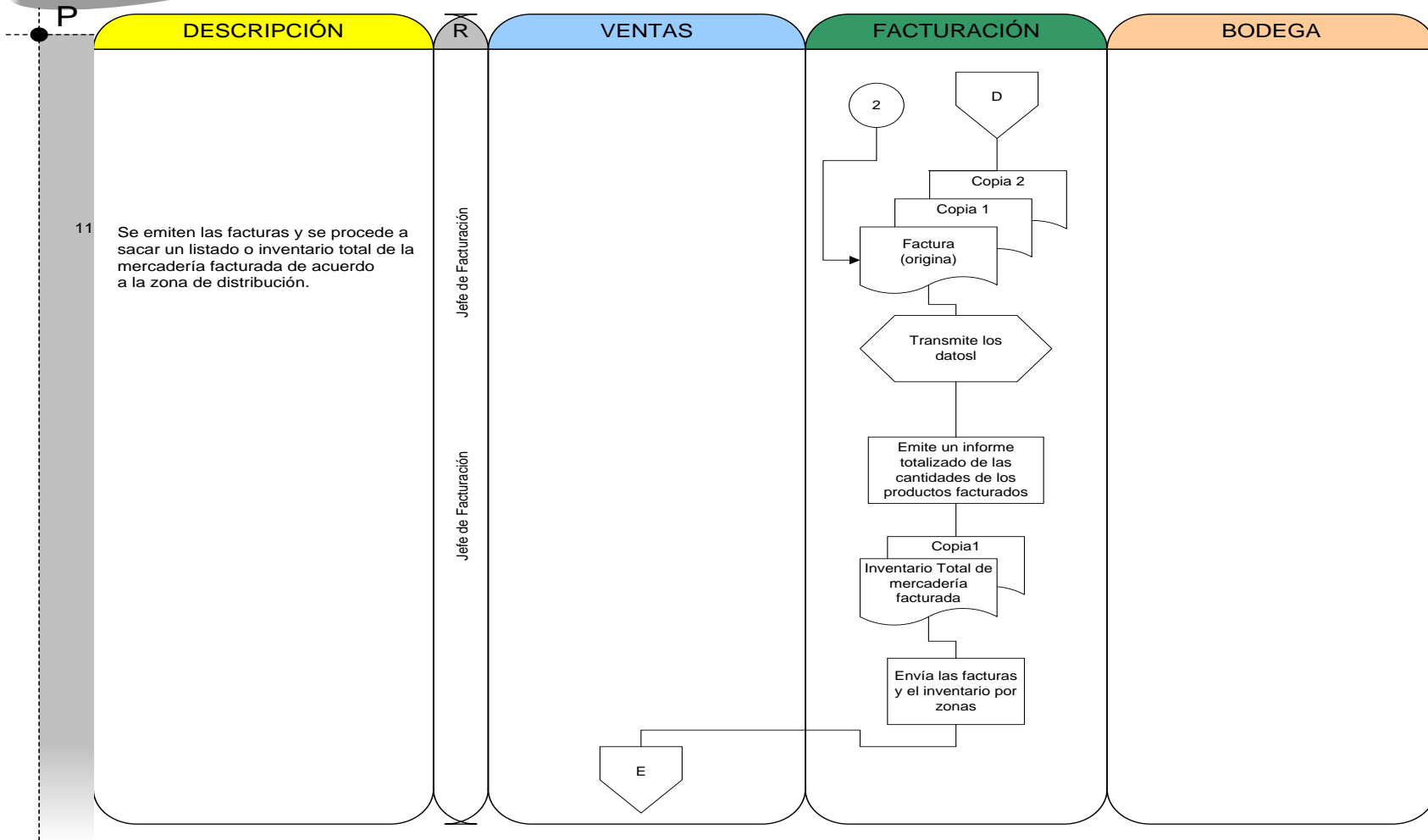
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



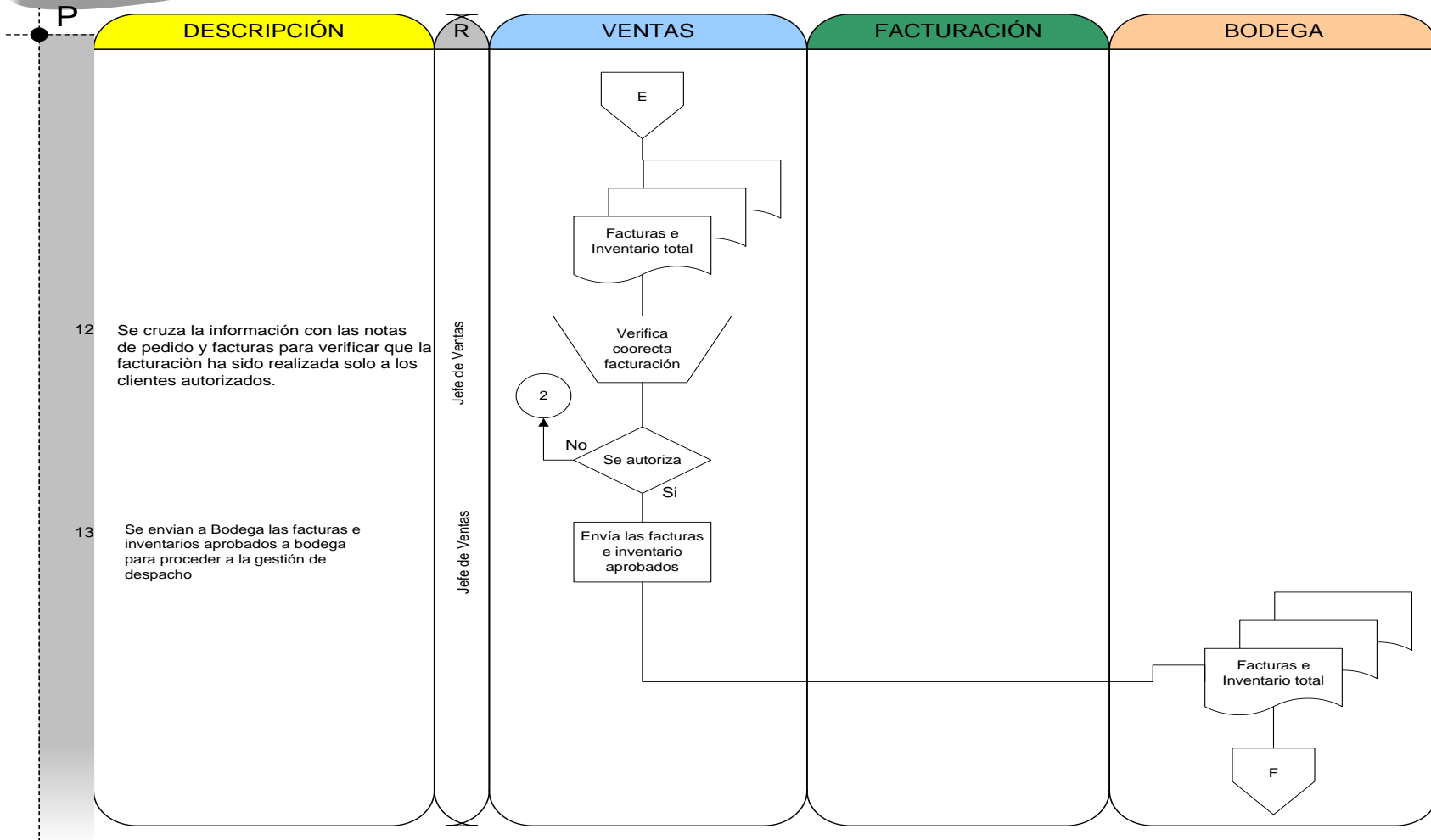
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



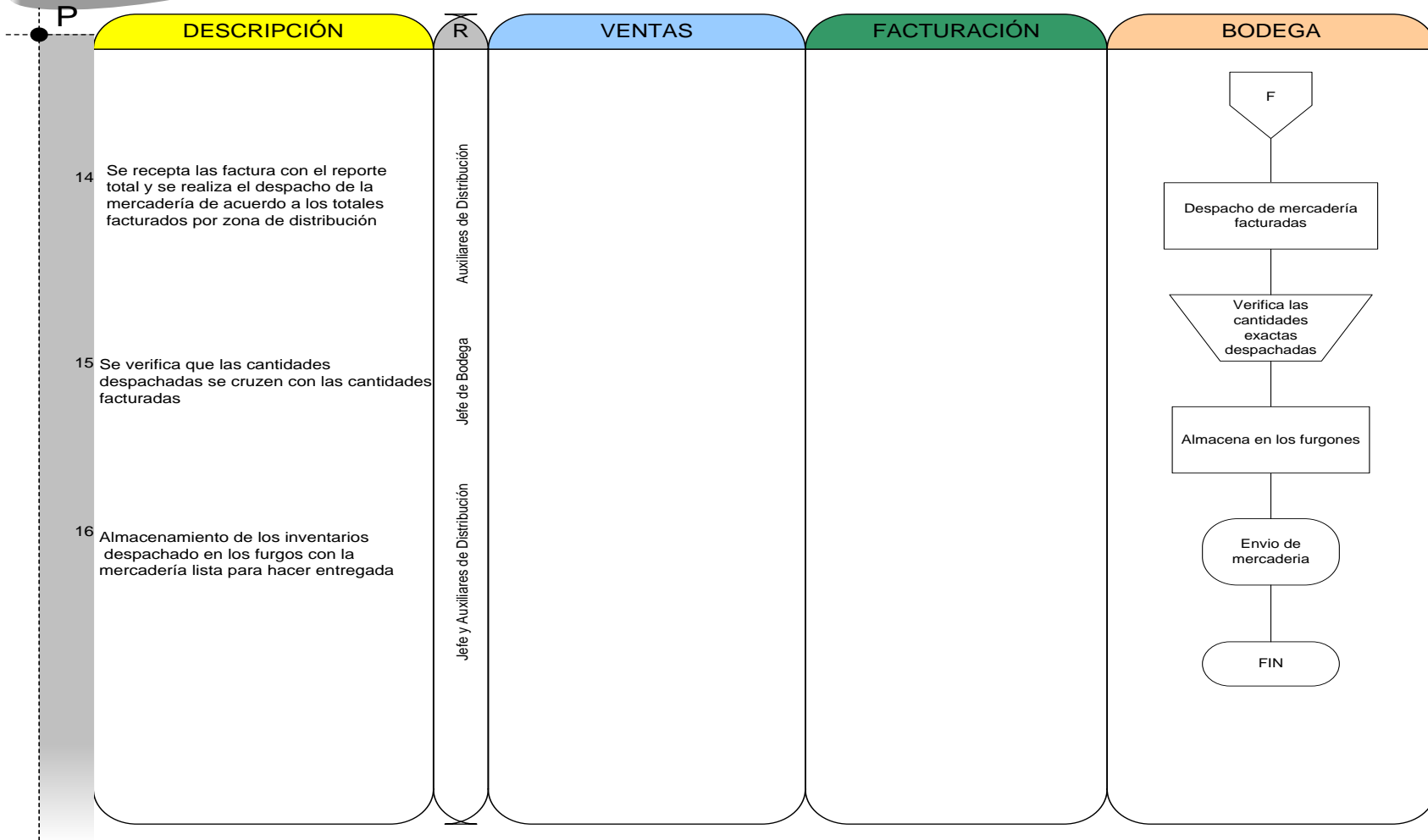
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN



5.1.8 Propuesta del Sistema de Control Interno

Se propone un Sistema de Control Interno para mejorar los procesos del área de facturación, con el fin de que sean procesos eficientes, minimizando errores y permitan a la empresa tener un mejor desempeño en las funciones de facturación.

Una vez analizada el área de facturación, se pudo notar que es un área que cuenta con serios problemas, que la gerencia los pasa por desapercibidos, ocasionando que sea un área ineficiente y con alto riesgo de provocar problemas a la situación financiera de la empresa.

Se pudo identificar las debilidades, que anteriormente fueron descritas, para las cuales se propone utilizar ciertos mecanismos que permitirán que la información y resultados que origine el área de facturación, brinden un soporte adecuado a la toma de decisiones.

A continuación se describirá una propuesta de cómo los 5 componentes del MICIL serán una fuente de apoyo para mejorar los procesos de facturación y que sus resultados sean base para que los funcionarios actúen con estrategias oportunas.

5.1.9 Componentes del Sistema de Control Interno

5.1.9.1 Ambiente de Control

El sustento para que un proceso y en si toda la empresa que fortalece y sirve como base para realizar las actividades, son los valores éticos y morales con los cuales se realice todas las actividades de giro de negocio.

Es indispensable que estos valores sean aplicados en el área de facturación y se propone que sean los funcionarios los que den el ejemplo de aplicación de normas morales y éticas profesionales dentro de la empresa.

De acuerdo a las debilidades detectadas se propone que el jefe de facturación actúe con responsabilidad y eficiencia en realizar la facturación, así también se necesita que utilice la honestidad al aplicar los precios y descuentos en la facturación al cliente sin beneficiar a perjudicar a los mismos.

El valor de honradez y ser sujeto de aplicar control verificando que los implicados en su proceso actúen con principios y valores.

Tener una estructura Organizativa es fundamental para que en el proceso exista un ambiente de trabajo y de control adecuado, es decir una correcta y oportuna asignación de funciones que permitan que el proceso se lo realice de manera eficiente.

Los Funcionarios deberán entender que el activo más importante es el Recurso Humano al cual se lo debe manejar adecuadamente con motivaciones y capacitación, para que el

proceso sea manejado por profesionales que minimicen los errores.

Dentro del área de facturación es indispensable que se instaure una filosofía de aplicación de los precios y descuentos que los funcionarios hayan dispuesto, sin beneficiar ni perjudicar a clientes, vendedores u otros que puedan beneficiarse.

Al asignar responsabilidades por la gerencia, es necesario que se controle de manera periódica los resultados que este generando el proceso, así se generará un ambiente apto de trabajo y de control.

5.1.9.2 Evaluación de Riesgos

De acuerdo al análisis de los flujogramas se pudo determinar que el área esta expuesta a muchos riesgos principalmente a que el jefe de facturación no aplique las políticas de precios y descuentos a todos los clientes sin beneficiar o perjudicar a los mismos.

Se recomienda aplicar claves de acceso exclusivas para desactivar los descuentos y los precios en el sistema de información, haciendo que el jefe de facturación no pueda manipular los valores de venta de los productos.

Entre los riesgos que origina el proceso está que se puede facturar a clientes con saldos pendientes o con problemas ya que no se cuenta con una autorización por parte de la gerencia, es por eso que se recomienda que la gerencia debe autorizar los pedidos de los clientes antes de su facturación y entrega de la

mercadería, con esto se quiere disminuir el impacto de cuentas incobrables y asegurar que el cobro sea rápido y disminuir gastos legales en los cuales se puedan incurrir para realizar la gestión de cobro.

Además no se cruza información de la facturación y lo entregado a los clientes, es decir que no se tiene información clara de que lo facturado fue entregado al cliente, generando un riesgo de pérdida para la empresa y también manipulación de mercadería y valores de la empresa por parte de trabajadores que no cuenten con esa autorización.

5.1.9.3 Actividades de Control

- El Jefe Facturación encomendará a los vendedores hacer llegar las notas de pedido con anticipación.
- Antes de la facturación se organizará las notas de pedido y se enviarán al jefe ventas o al gerente para que autoriza cada uno de los pedidos con su firma de responsabilidad.
- Asignar nuevas claves de acceso a los usuarios del sistema de manera que los precios y descuentos no sean manipulados.
- El jefe de facturación cada vez que reciba documentación de las entregas a los clientes por parte del departamento de bodega, revisará que la cantidad de facturas elaboradas fueron entregadas al cliente.

- Realizar controles periódicos de la mercadería existente en bodegas y confirmar las cantidades con las disponibles en Kardex en el sistema de información.

5.1.9.4 Información y Comunicación

La información será oportuna y eficiente haciendo que los interesados tomen decisiones bajo datos reales, se recomienda además que el contacto y comunicación del gerente, el jefe de ventas y el jefe de facturación sea más frecuente haciendo que todos puedan tener en conocimiento las situaciones actuales de satisfacción del cliente.

5.1.9.5 Supervisión

El responsable de la supervisión del área de facturación será el Jefe de Ventas junto al Gerente que aplicarán todas las actividades de supervisión y monitoreo de los procesos incentivando a que cada trabajador aplique los controles exactos.

Con esto, el gerente se encargará de dar retroalimentación al proceso y poder mejorarlo continuamente.

5.2 COBRANZAS

5.2.1 Diagnóstico y Evaluación del Control Interno Financiero

Se realizó una inspección de los procedimientos que incluye la función de cobranzas y cartera, en la cual, se pudo evaluar algunas situaciones críticas, que están afectando al capital de trabajo.

Se mantuvo entrevistas con el jefe de cartera y el supervisor de ventas, quienes informaron sobre los problemas más preocupantes en el proceso de recuperación de cartera; ya que al no disponer de controles adecuados sobre las ventas a crédito, existe el riesgo de que los vendedores no estén reportando las cobranzas realizadas o estén voluntariamente incrementando plazos.

Además al no contar con un plan de cobro o un calendario de los vencimientos, se originan estos retrasos de varios días, lo cual perjudica las disponibilidades de efectivo de la empresa.

5.2.2 Naturaleza y Funciones

Definición.- El área de cobranzas realiza la función de mantener la gestión de las facturas a crédito y la cartera de clientes de toda la organización, específicamente de aplicar estrategias de cobro sobre las facturas a crédito y especialmente de clientes que tengan antigüedad en sus saldos que puedan ser significantes en los resultados.

La gestión de cobros, comprende la negociación con el cliente sobre la forma de pago, la misma que debe someterse a las políticas establecidas por la compañía, a fin de cumplir los términos acordados, beneficiando al cliente y a la empresa.

Política.- La apertura de créditos a los clientes será exclusivamente autorizadas por la gerencia de acuerdo a un análisis de crédito al cliente, con los debidos documentos de respaldo que garanticen, la misma gerencia junto al supervisor de ventas y jefe de cartera, establecerán estrategias apropiadas de cobro par que la gestión sea mas eficiente.

La empresa contará con asesores judiciales, bajo los cuales se tramitarán cobros de clientes con casos especiales, para que la gestión sea de acuerdo a la ley, que permita en el menor tiempo realizar el cobro y posteriormente generar liquidez de manera más rápida.

Normas.- Para iniciar la gestión de cobro, el ejecutivo de venta realizará el cobro al cliente dentro del plazo establecido, si se tuviera problemas con ciertos clientes, el vendedor emite un informe dirigido al supervisor de ventas para realizar las estrategias previamente planificadas junto al jefe de cartera y en el extremo caso que estos no puedan realizar el cobro, emitirán otro informe a la jefatura de ventas, para que junto al grupo de asesoría legal, realicen los trámites de cobro pertinentes, todo esto cumpliendo disposiciones de la gerencia general y ajustándose al reglamento interno y la ley correspondiente.

5.2.3 Características

El área de cobranzas, tiene como característica de que la aplicación de la estrategia de crédito de buenos resultados, aumentar el volumen de las ventas, abarcando más segmento de mercado pero que la recuperación de estos valores sea de la manera más eficiente y que el riesgo de incobrables sea mínimo.

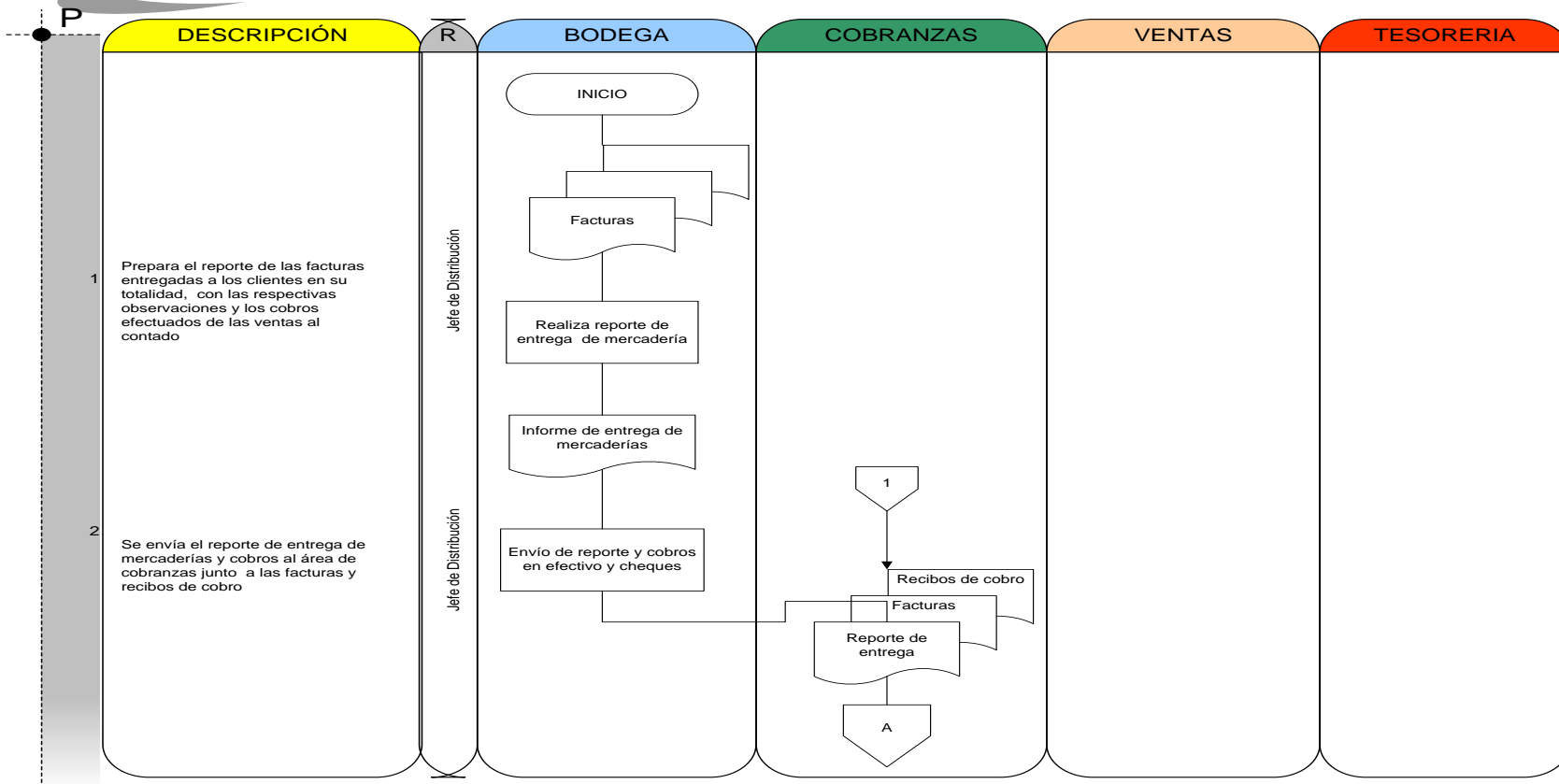
Para lo cual, se deben manejar estrategias fundamentadas efectivas, que permitan tener a la empresa liquidez para realizar las gestiones de giro de negocio y posteriormente el crecimiento financiero.

5.2.4 Objetivos del Control Interno Financiero

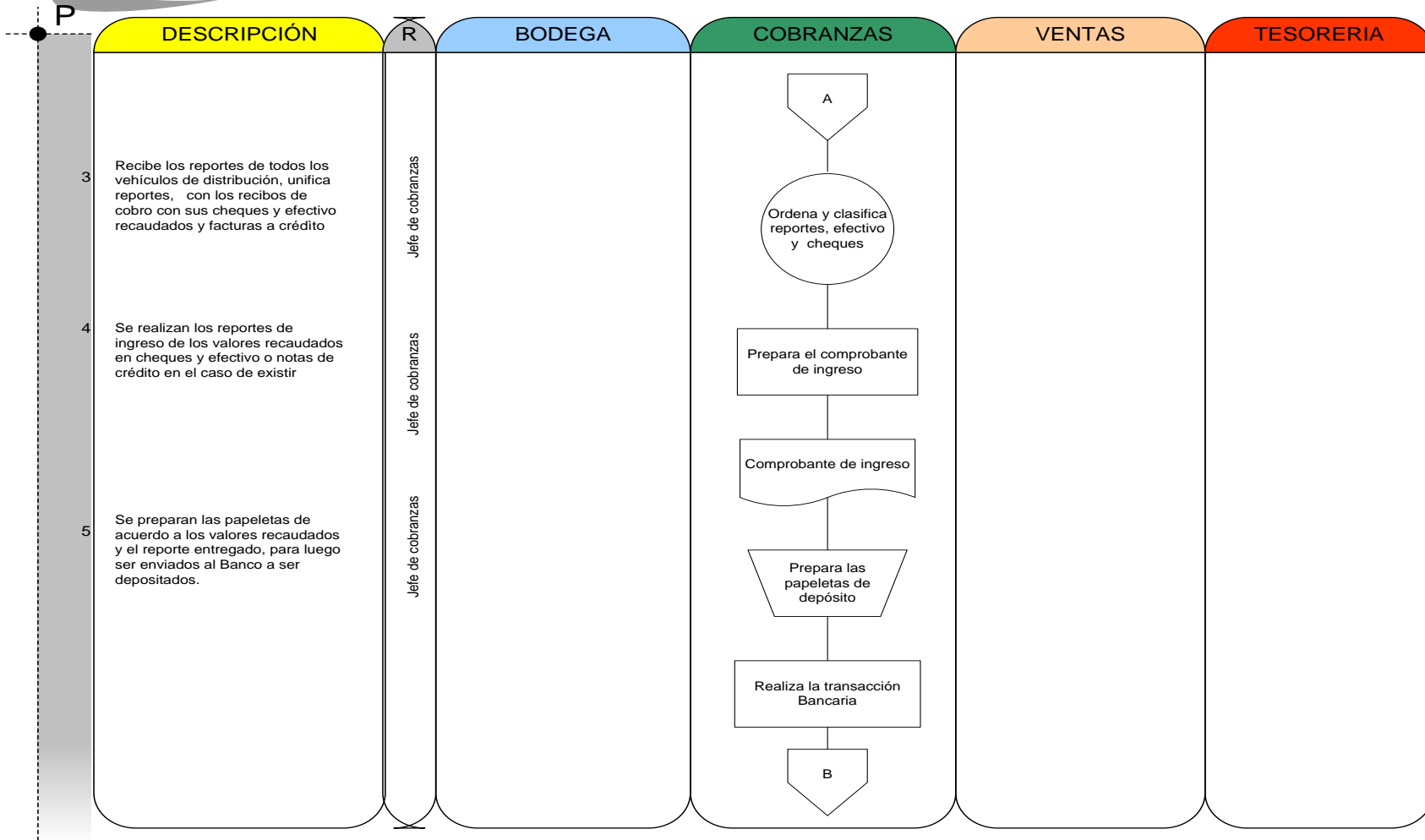
- Fortalecer el área de cobranzas y sus procesos, mediante una planificación de la gestión de cobro, aplicando estrategias correctas para que junto a los puntos de control den los mejores resultados.
- Salvaguardar el recurso financiero de la organización, para que la empresa tenga más liquidez en el menor tiempo sin tener que afectar las ventas.
- Generar una actuación correcta y con principios en las personas encargadas de realizar las gestiones de cobro, formando una cultura de control en los cobros de valores a los clientes

5.2.5 Diagrama del proceso actual

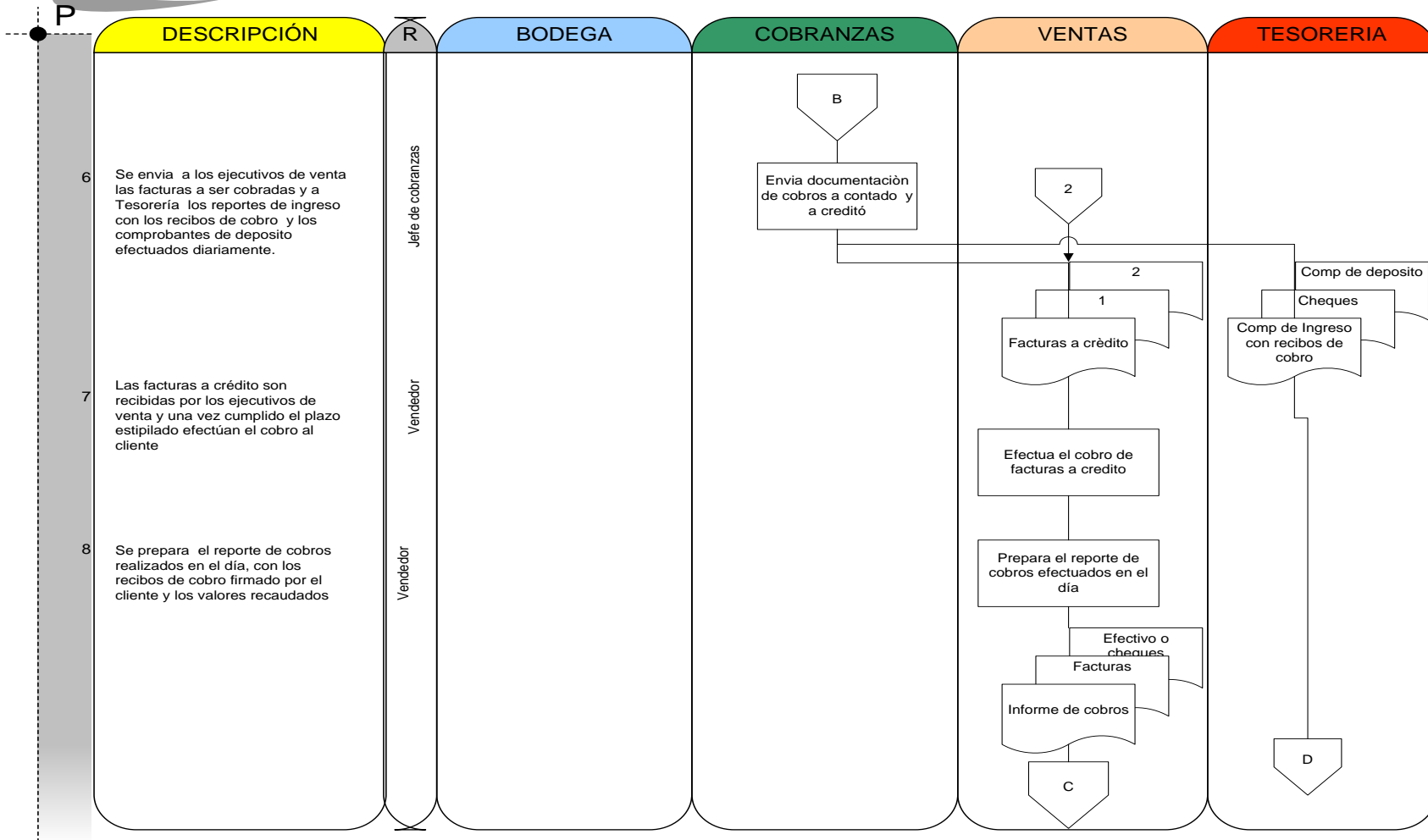
FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS



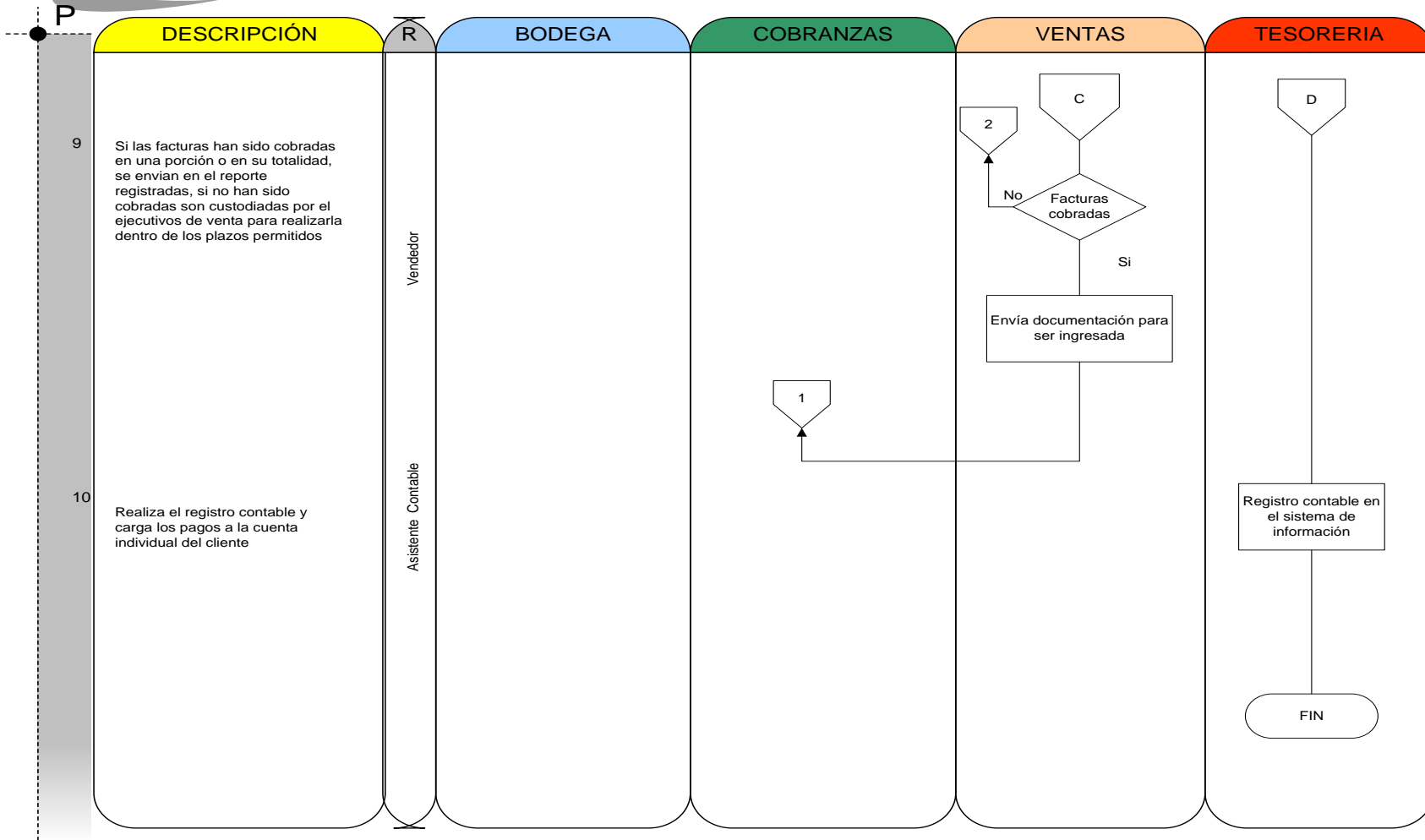
FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS



FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS



FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS



5.2.6 Debilidades Detectadas

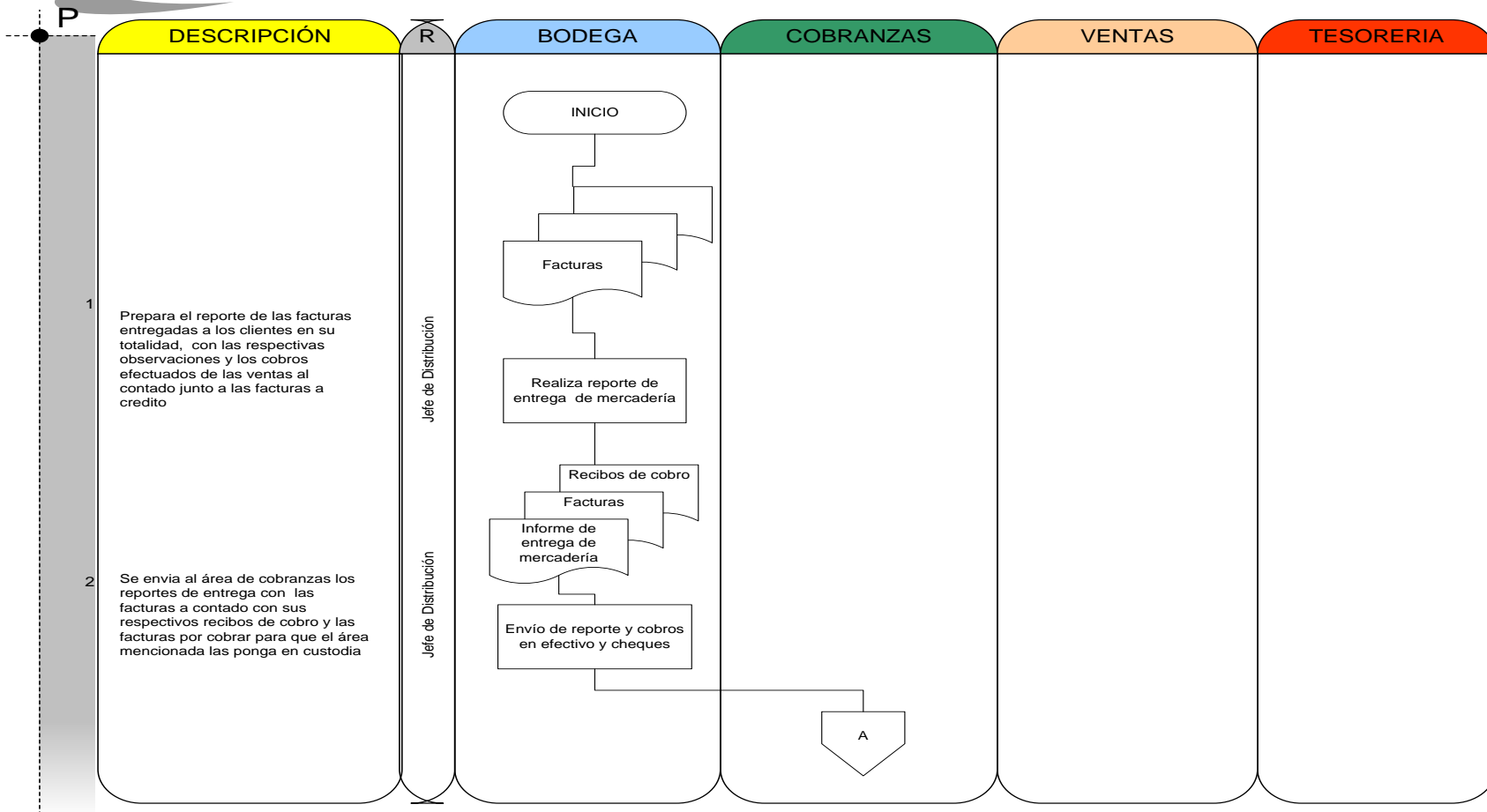
- No se cruza la información con las facturas que fueron enviadas y las que fueron entregadas, luego de la distribución por los encargados, ya que podrían tener facturas pendientes de cobro en su poder las cuales, podrían estar manipuladas por los encargados de distribución.
- No se asigna la responsabilidad a uno de los encargados de la distribución, sobre la custodia de los valores, que serán recaudados durante la gestión de entrega de mercadería.
- Los valores recaudados que son entregados al jefe de cobranzas y custodio de los mismos no son depositados diariamente y los cheques posfechados no están siendo custodiados correctamente.
- No existe control sobre las facturas que no han sido cobradas por parte del ejecutivo de ventas dentro de la planificación diaria, junto con los valores recaudados, para evitar el jineteo.
- Existe una debilidad en el control de las devoluciones hechas por los clientes al momento de la entrega, para poder disminuir de los totales, o en el caso que la

mercadería no ha sido entregada en su totalidad, no existe una custodia oportuna de esas facturas.

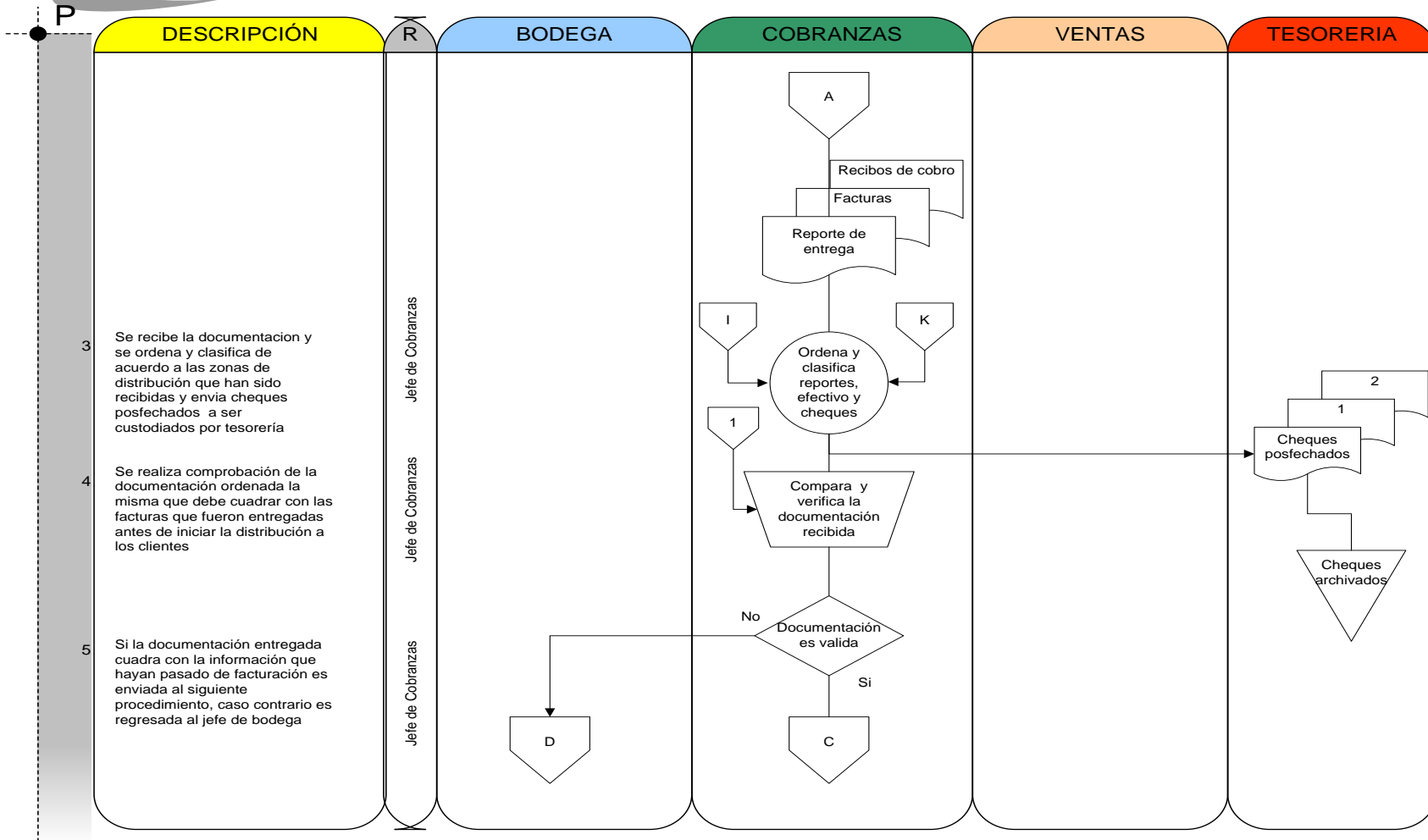
- Los ejecutivos de venta que trabajan fuera de la ciudad de Santo Domingo y su trabajo es planificado semanalmente no están depositando diariamente los valores recaudados por los cobros a los clientes.
- Los ejecutivos de venta mantienen las facturas a crédito en su custodia hasta sobrepasar los plazos de crédito permitidos por la organización.
- No existe cultura de planificación de trabajo por parte del supervisor de ventas, el jefe de ventas conjuntamente con el jefe de cobranzas no están verificando que los valores estén siendo recuperados en los plazos establecidos y dentro de las normas de la empresa.
- Carece de responsabilidades al jefe de cobranzas que deben ser asignadas por el Gerente general conjuntamente al jefe de ventas.
- No se establecen normas rígidas ni seguimientos oportunos sobre los plazos de crédito que se estén entregando a los clientes.
- Se entregan plazos de crédito por los ejecutivos de venta sin la autorización de los funcionarios de la empresa.

5.2.7 Diagrama de Procesos Propuesto

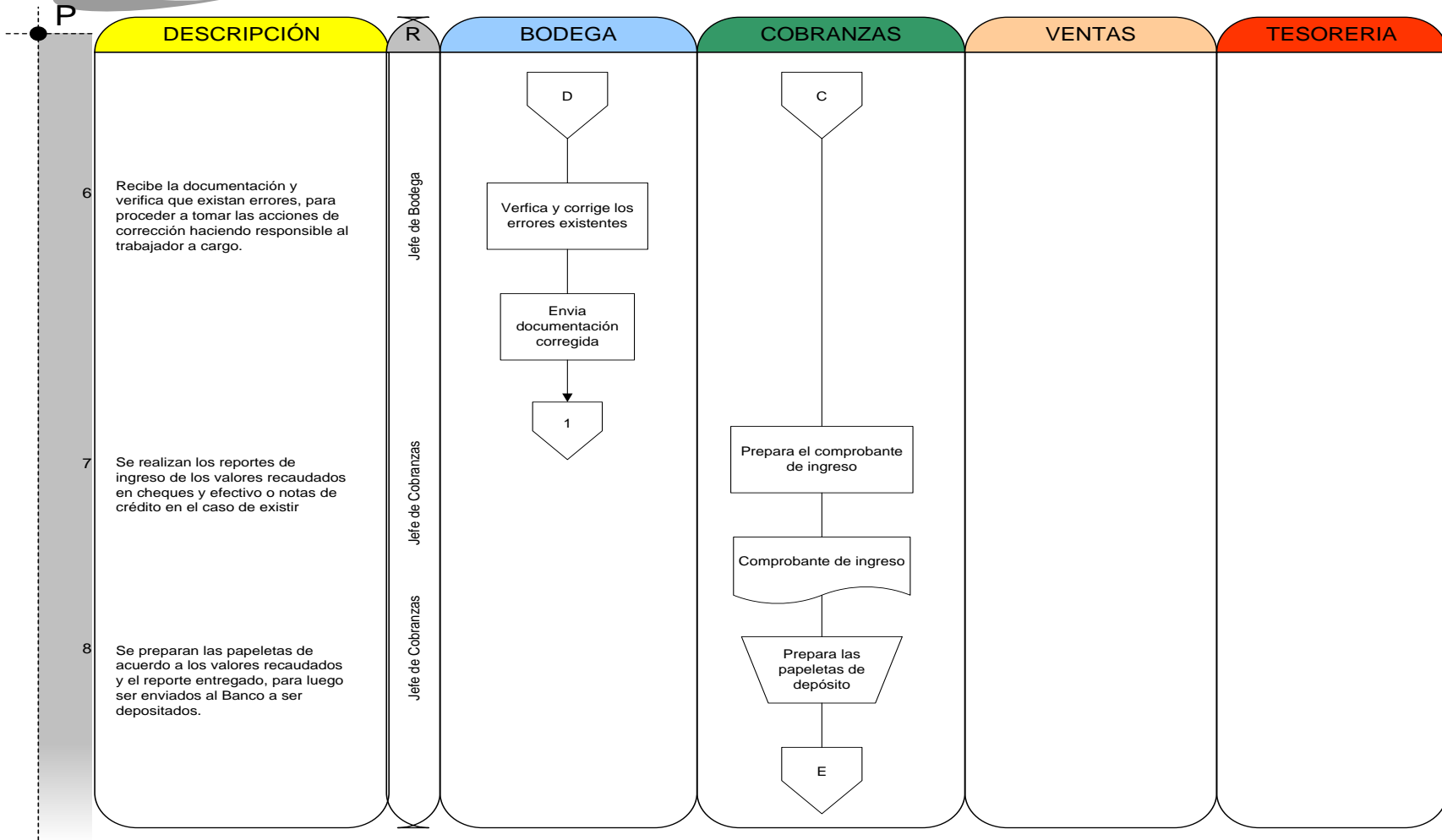
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



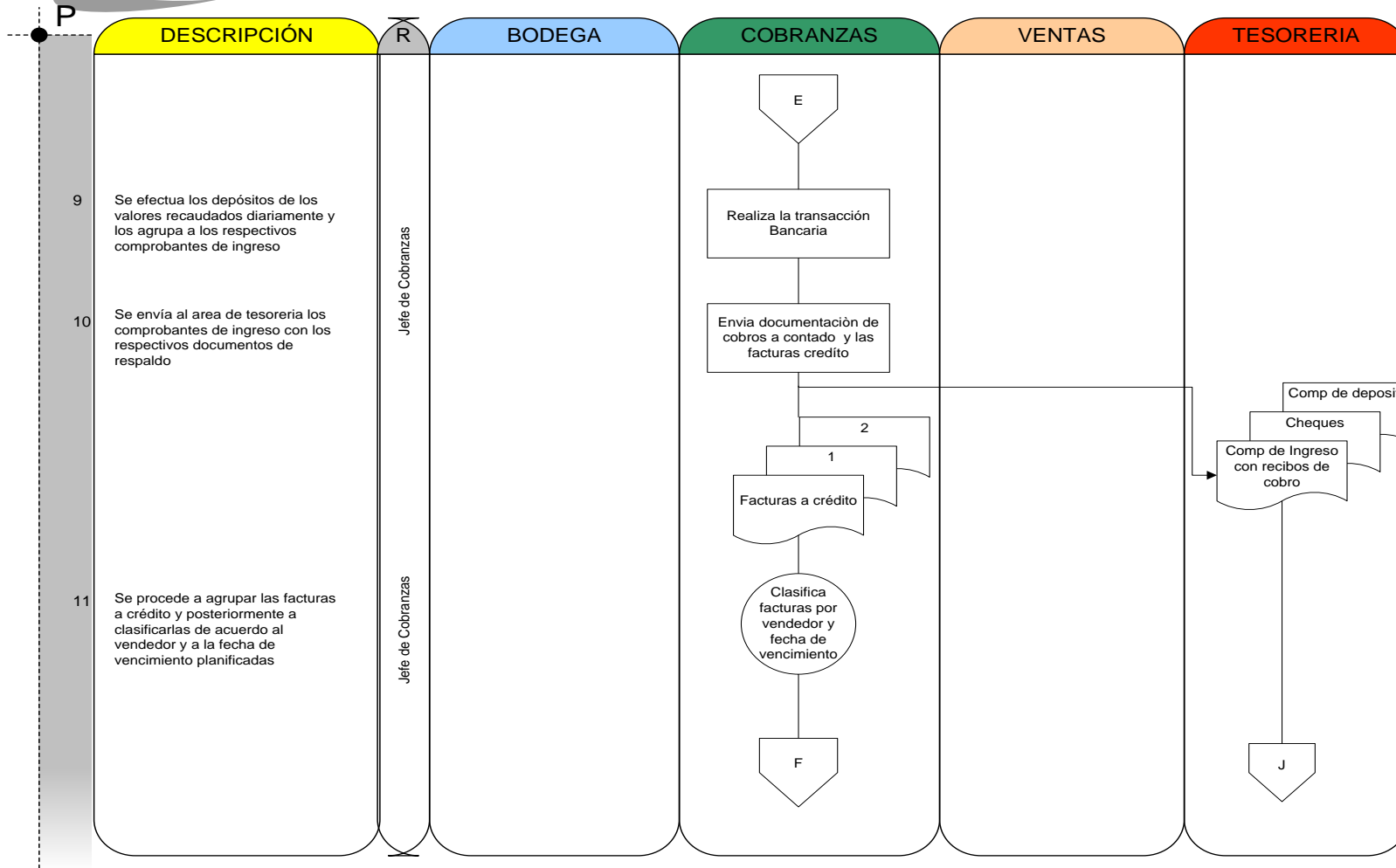
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



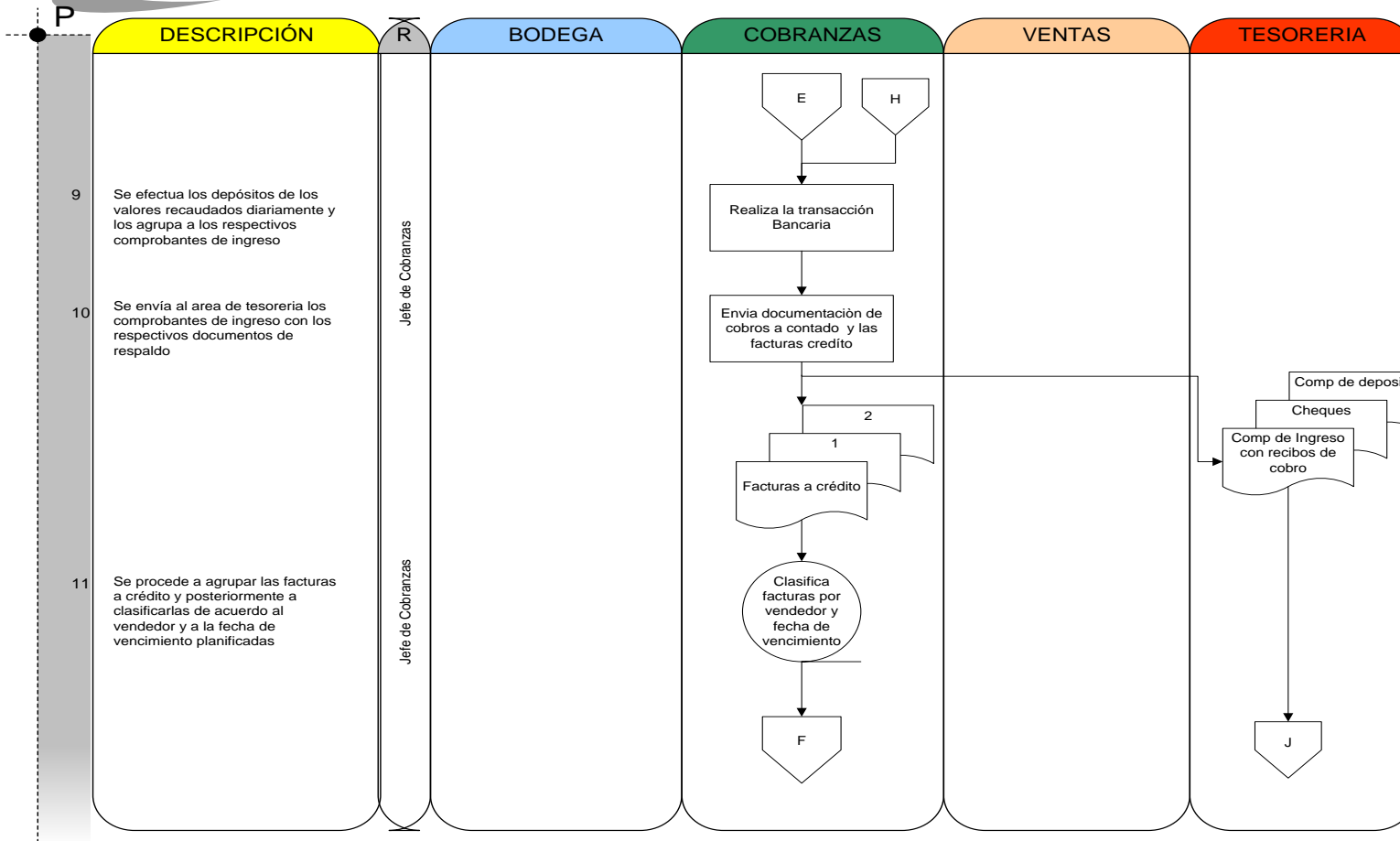
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



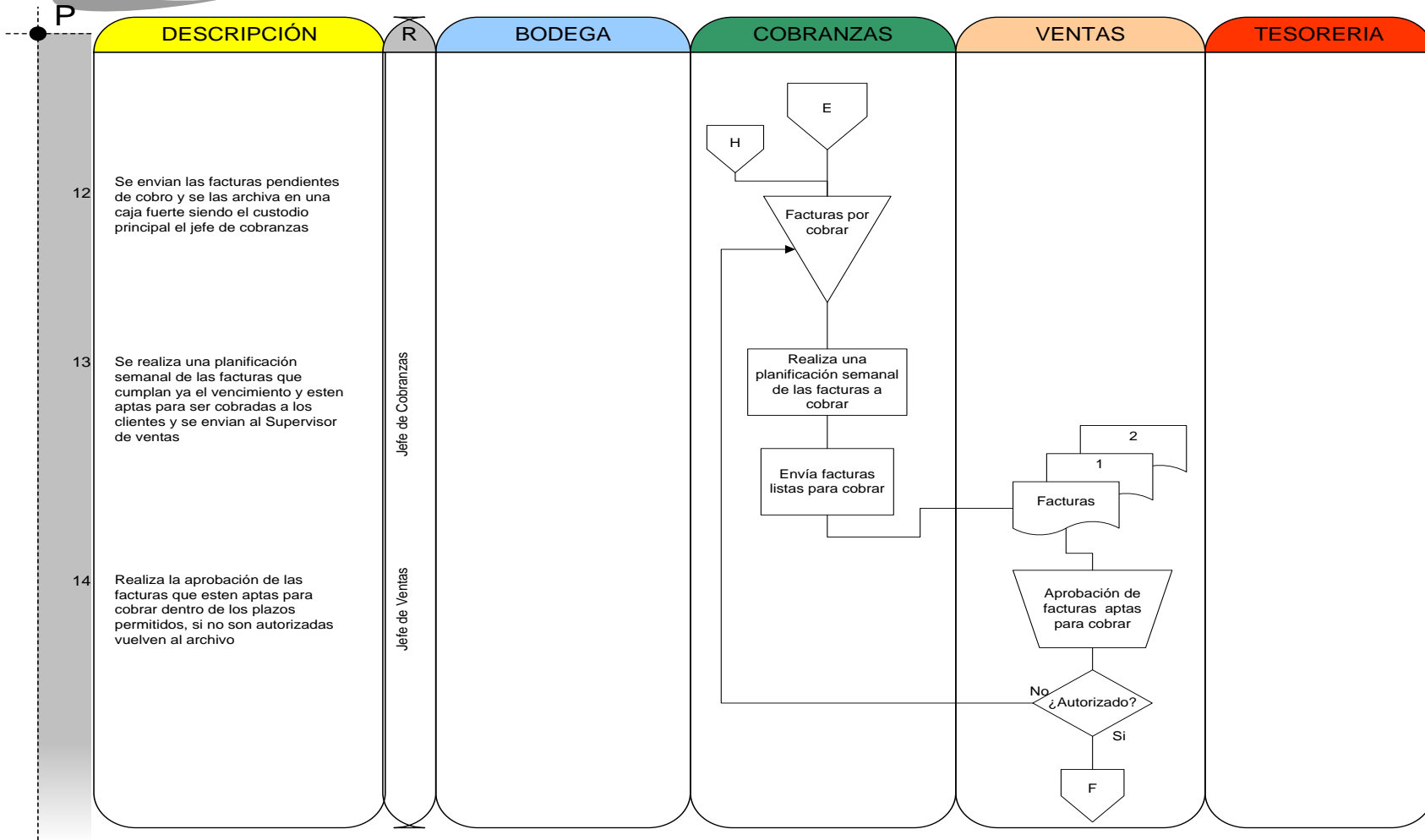
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



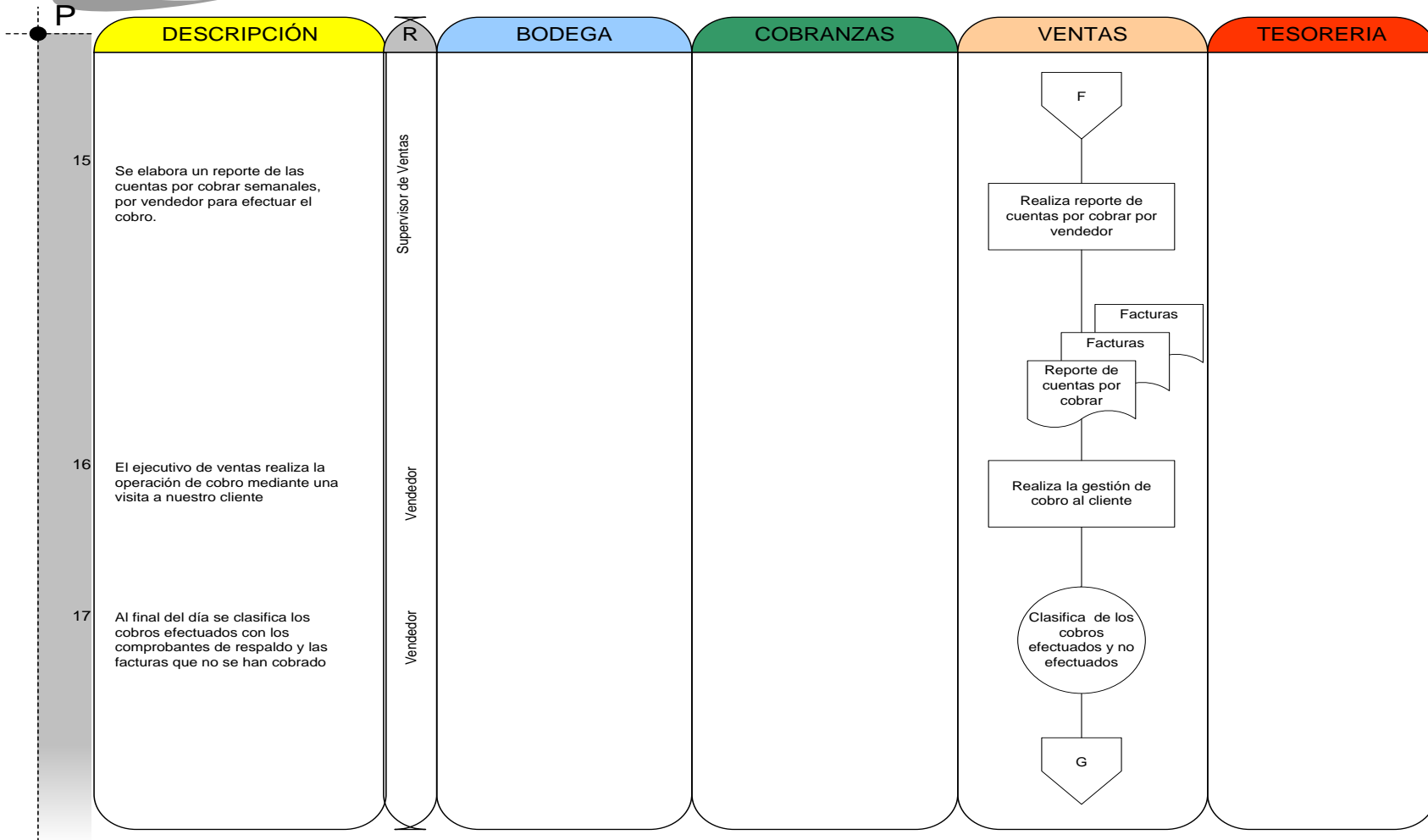
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



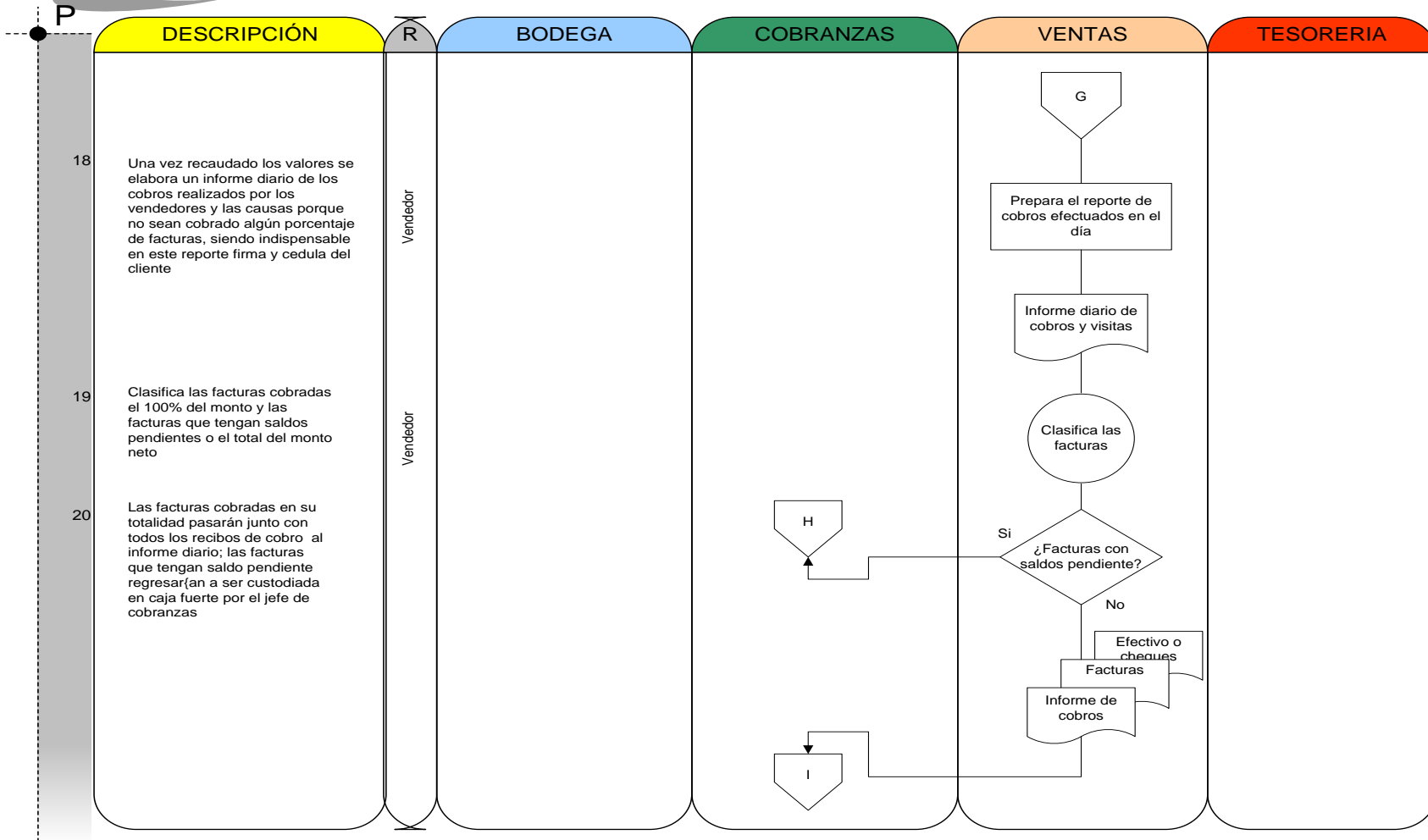
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



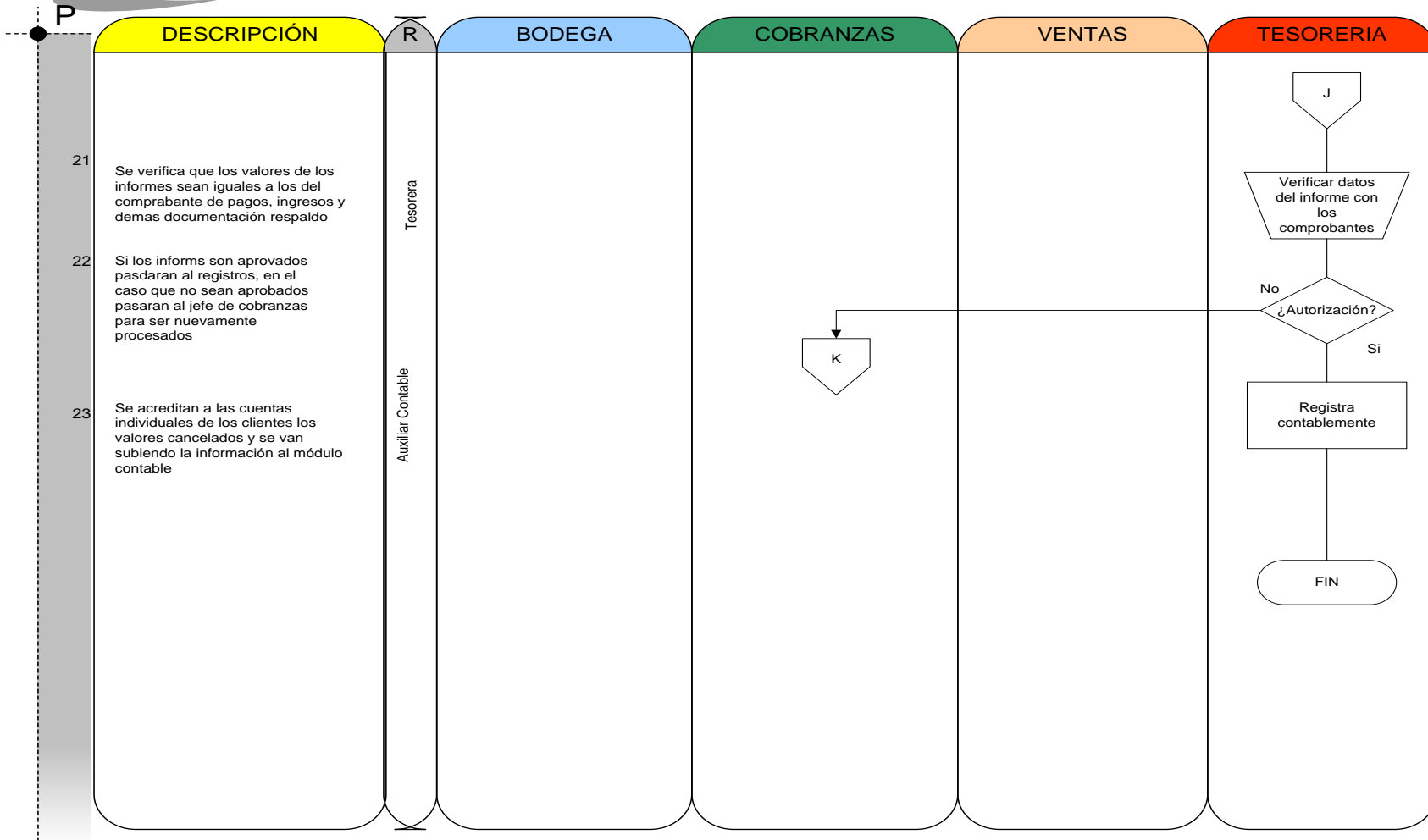
FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



FLUJO PROPUESTO DEL PROCESO DE COBRANZAS



5.2.8 Propuesta del Sistema de Control Interno

Otra de las áreas de análisis del presente trabajo es el área de cobranzas, y su funcionamiento es de mucha importancia para el desarrollo de la organización ya que es la encargada de manejar la cartera de clientes y es responsable de todos los valores recaudados por las ventas de la empresa.

Una vez analizada esta área se pudo determinar que es indispensable implementar un sistema de control interno ya que es una de las áreas que cuenta con más debilidades presentando mucho riesgo para la organización.

Es necesario que la aplicación de controles dentro de los procesos sea eficiente para que los resultados sean oportunos y reales para la toma de decisiones de los funcionarios.

Se propone un sistema de Control Interno, para que la recuperación de los valores vendidos sea eficiente y haga que la empresa cuente con liquidez y pueda hacerse cargo de sus obligaciones.

5.2.9 Componentes del Sistema de Control Interno

5.2.9.1 Ambiente de Control

El ambiente de control dentro de una empresa es muy importante ya que dependerá de esto para que los controles sean aplicados correctamente, dentro del área de cobranzas es indispensable manejar la honradez y la responsabilidad por parte de todos los que son parte de los procesos y de los funcionarios que son encargados de cumplir y hacer cumplir la integridad ética en los procesos.

Generar un ambiente de control permitirá que tanto vendedores u jefe de cobranzas se responsabilicen de los valores por recaudar de las ventas ocasionadas, haciendo que el área muestre resultados más oportunos.

Haciendo que se cumplan los controles, se activa la competencia de los trabajadores, y se aplicará una filosofía de responsabilidad de recaudar en los tiempos planificados los valores de las ventas.

5.2.9.2 Evaluación de riesgos

Dentro de las fuentes internas que originan riesgo se determinó que en esta área no hay controles sobre las facturas a crédito, siendo este el riesgo de mayor incidencia, ya que las facturas por cobrar son devueltas al vendedor, el cual puede realizar jineteo con los valores cobrados, es decir no existe custodia oportuna de las cuentas por cobrar.

El siguiente riesgo detectado es que no existe evaluación permanente por parte del supervisor de ventas sobre los valores pendientes de cobro, dejando en libertad a los vendedores de cobrar las facturas sin supervisión.

Evaluado el riesgo se identifica que esta área tiene un riesgo alto de dar resultados negativos para la empresa y su liquidez, es necesario evaluar permanentemente estos riesgos para que la incidencia de pérdida de liquidez de la empresa sea mínima y controlable.

5.2.9.3 Actividades de Control

- Las Facturas a crédito serán custodiadas en caja fuerte dentro de la empresa, siendo responsable el jefe de cobranzas y serán entregadas únicamente a los vendedores en las fechas de vencimiento del plazo de crédito.
- Los vendedores entregarán las facturas que tengan saldos pendientes al final del día para ser custodiadas nuevamente por el jefe de cobranzas.
- Se elaborará un informe de las rutas de los vendedores con los clientes visitados y la firma de cada uno y la observación si amerita el caso.
- Las cuentas por cobrar que tengan antigüedad más de 2 meses después de vencimiento serán únicas y

exclusivamente manejadas por el jefe de ventas que realizará la gestión de cobro.

- Se manejará supervisión de ventas sobre los ejecutivos una vez por mes, constatando valores recaudados y satisfacción del cliente.
- Los valores que se recauden en el día serán depositados inmediatamente y su registro de igual manera para tener información actualizada.
- Los vendedores que trabajan fuera de la provincia, depositarán diariamente los valores recaudados y presentarán un informe semanal de su gestión.
- Los cheques posfechados serán custodiados únicamente por el área de tesorería, ya que actualmente son custodia del jefe de cobranzas haciendo que éste pueda manipular los valores.

5.2.9.4 Información y Comunicación

Será indispensable que los vendedores informen permanentemente las observaciones de su gestión al supervisor de ventas haciendo que los problemas que puedan existir sean resueltos correctamente y no sean de impacto para los procesos de la empresa.

La información de los saldos de clientes deberá ser oportuna por parte del jefe de cobranzas y será transmitida al supervisor de

ventas y el jefe de ventas que se encargarán de aplicar estrategias eficientes para efectuar los cobros.

La permanente comunicación hará que todos los que son parte del proceso estén informado de las novedades, aplicarán de acuerdo a lo establecido los controles necesarios para que los resultados sean eficientes y reales.

5.2.9.5 Supervisión

Este componente empezará a ser aplicado por el jefe de cobranzas comprobando que los saldos pendientes de saldo son reales y no maquillados por los vendedores, a esto se sumará que el supervisor de ventas realizará controles periódicos a su fuerza de ventas, comprobando valores pendientes de pago y satisfacción del cliente para aplicar mejoras a los procesos de ventas.

El Trabajo de Supervisión también lo realizará el jefe de ventas el cual revisará que las gestiones del supervisor y jefe de cobranzas sean reales y eficientes.

El monitoreo será responsable el gerente general, el cual pedirá informes continuos al jefe de ventas sobre los saldos pendientes de cobro y la situación actual de los ingresos de las empresas, para efectuar acciones correctivas a los procesos y retroalimentar.

5.3 TESORERIA

5.3.1 Diagnóstico y Evaluación del Control Interno Financiero

Para empezar con el análisis del área de Tesorería y poder establecer un diagnóstico previo, se entrevistó a la Tesorera, la cual supo manifestar como se encontraban los procesos actualmente, con esta premisa se pudo determinar varios factores críticos que pueden ser significantes para la organización.

Al ser este un área de mucha importancia, ya que es la encargada del manejo del recurso financiero disponible de la organización, se pudo determinar que no se tienen fijados controles, los cuales permitan verificar que los procedimientos se estén realizando de acuerdo a las disposiciones de la alta gerencia.

Además se comprobó que no existe un registro oportuno y total de los ingresos, puesto que en muchas veces se utiliza el efectivo para cancelar obligaciones emergentes; por cuya razón la contabilidad no refleja la realidad ocurrida.

Bajo este diagnóstico se pudo determinar, que es indispensable planificar los procesos relacionados a esta área, conjuntamente con la documentación reglamentaría, generando una cultura de control para la salvaguarda de el recurso financiero.

5.3.2 Naturaleza y Funciones

Definición.- La tesorería es el área de una empresa encargada del manejo del recurso financiero y su respectiva salvaguarda, para poder utilizar de manera efectiva este recurso para cumplir con los planes de la organización.

Se encargará específicamente de cumplir con las obligaciones a proveedores, al recurso humano, capitalización e inversión, elaboración de flujos de efectivo, planificación de pagos, preparación de presupuestos conjuntamente con el área contable.

Política.- Todos los desembolsos de dinero, serán efectuados con base a un presupuesto semanal, mensual, previamente aprobado por la alta gerencia, los ingresos serán depositados en las cuentas bancarias de acuerdo a las disposiciones de los funcionarios de la organización.

Se realizará el registro oportuno de las transacciones efectuadas ya sea en los ingresos o egresos de valores, de acuerdo al reglamento de la empresa.

5.3.3 Características

La principal característica de ésta área es proporcionar a la alta gerencia la seguridad razonable de la custodia del recurso financiero y su buen manejo dentro del giro de negocio, basándose en una cultura de planificación, control y registro oportuno que brinde a los funcionarios información real, justo a tiempo, para la toma de decisiones.

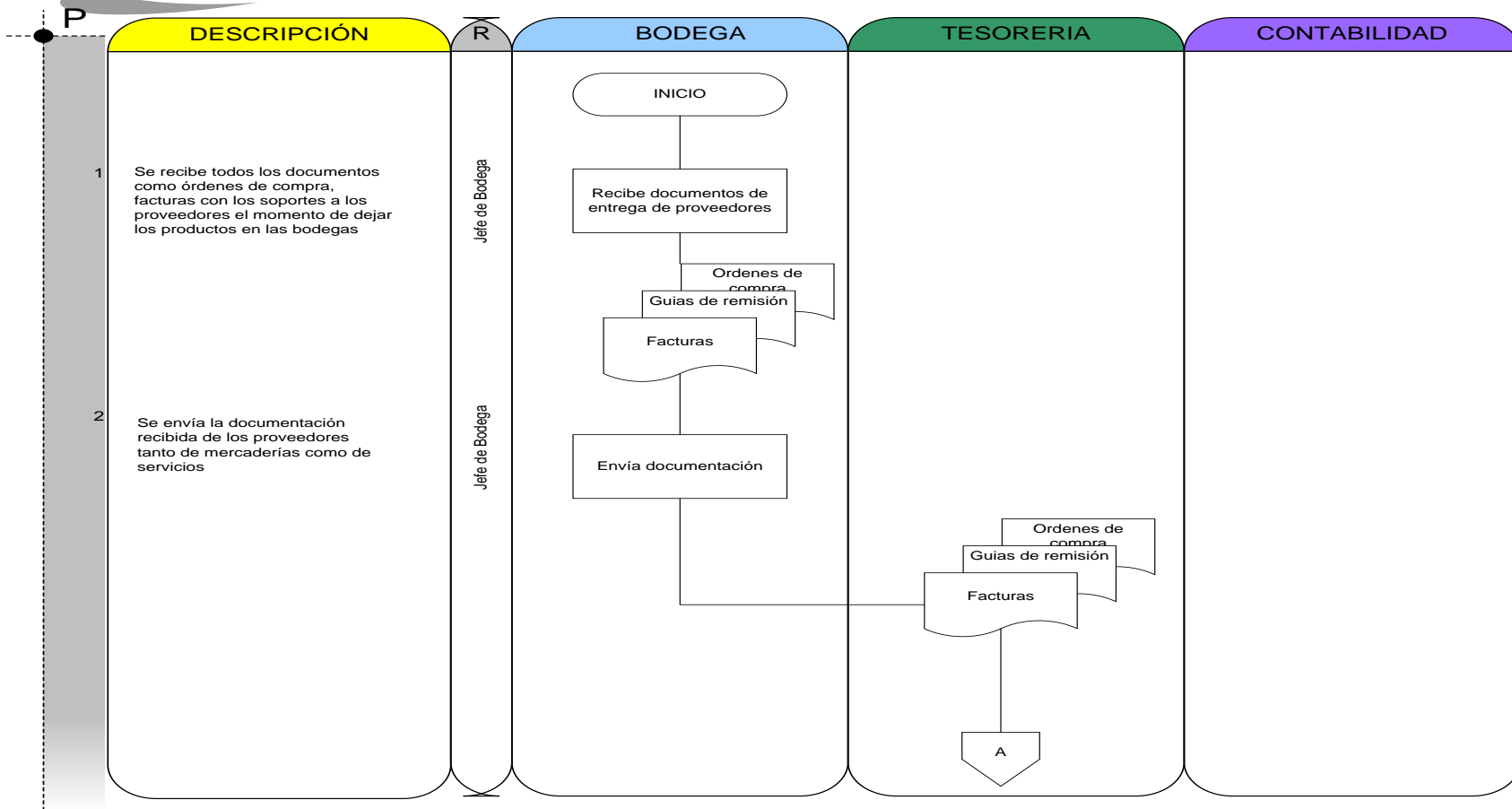
El manejo de documentación que soporte todos los movimientos realizados, es característica principal de ésta área, ya que el respaldo que se les de a los movimientos reflejará transparencia razonable en los procesos de Tesorería.

5.3.4 Objetivos del Control Interno Financiero

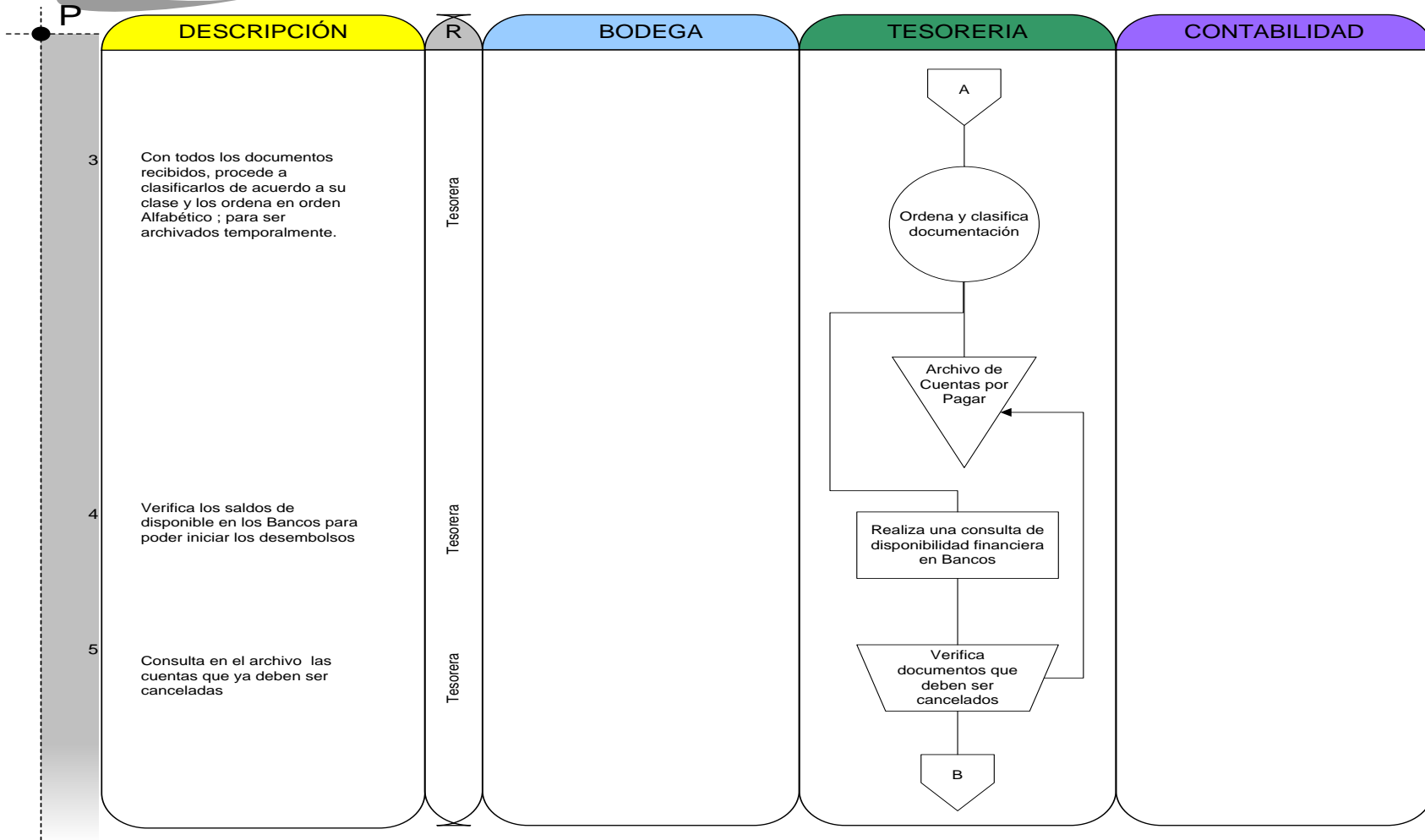
- Dinamizar los procedimientos de Tesorería, con el fin de tener información financiera relevante y real en el menor tiempo.
- Salvaguardar el recurso financiero y controlar todos sus movimientos de una manera más clara.
- Brindar una garantía razonable a los funcionarios, al momento de obtener información financiera, entregando datos confiables, razonables y aptos para la toma de decisiones.

5.3.5 Diagrama de Procesos Actual

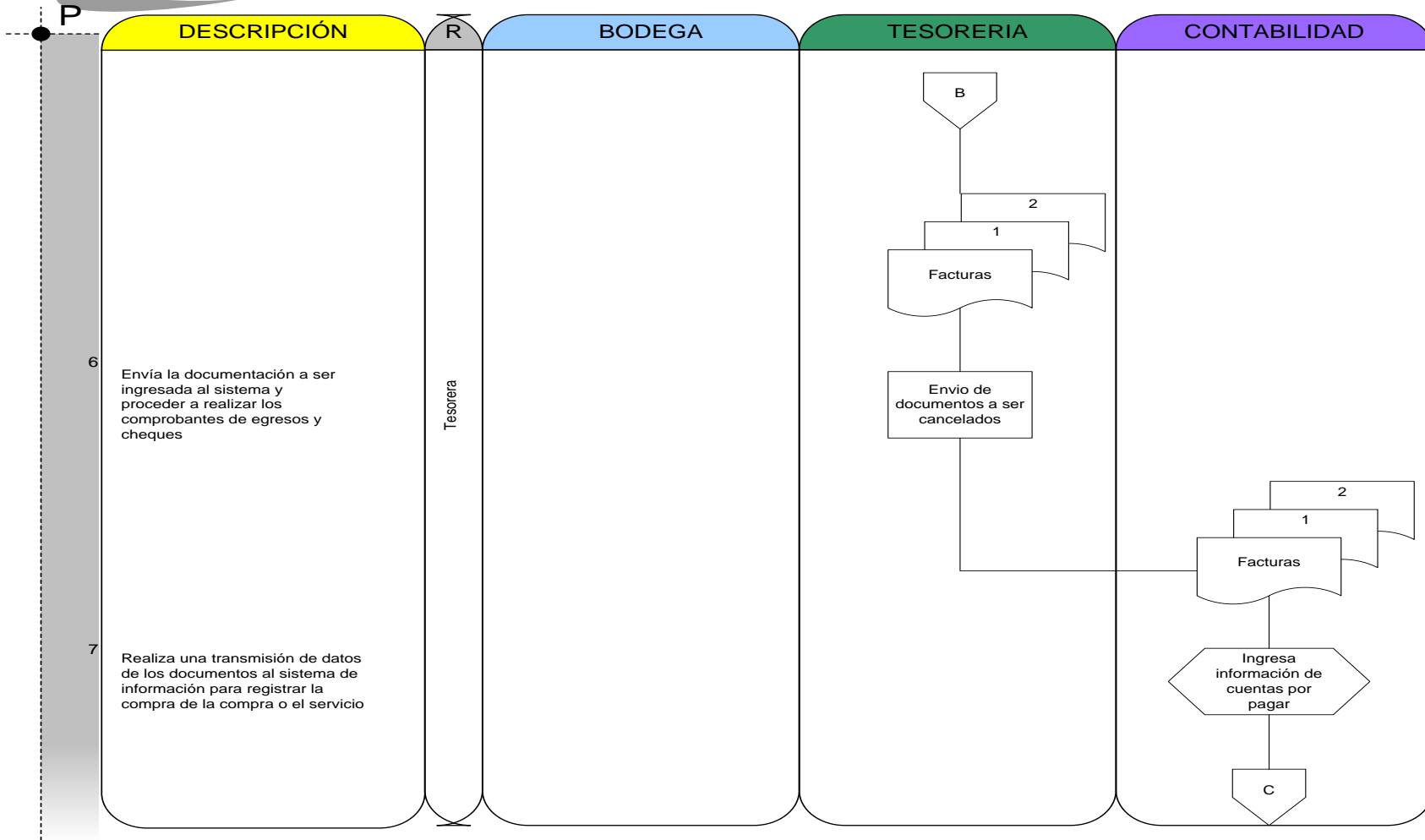
FLUJO ACTUAL DE PROCESOS DEL AREA DE TESORERIA



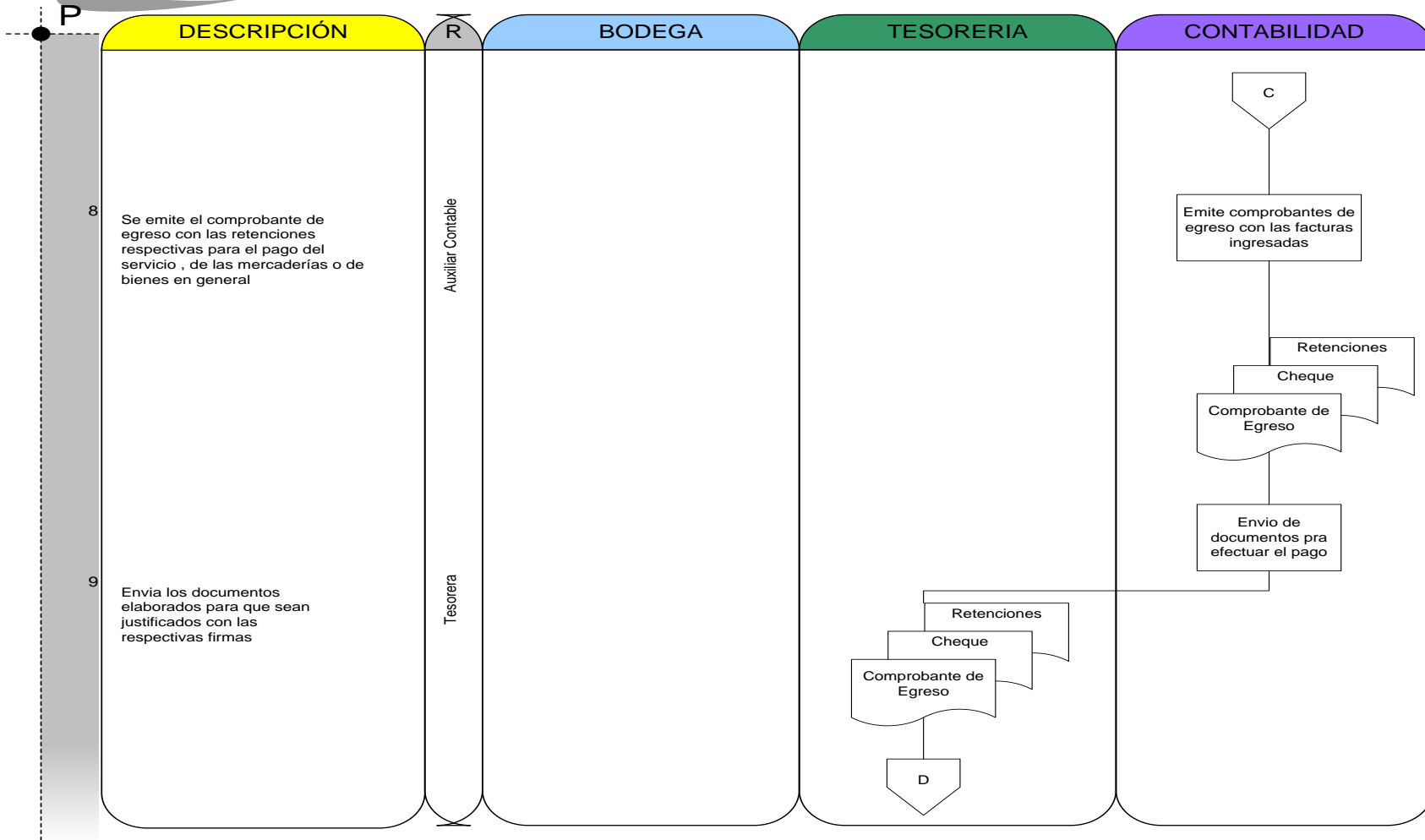
FLUJO ACTUAL DE PROCESOS DEL AREA DE TESORERIA



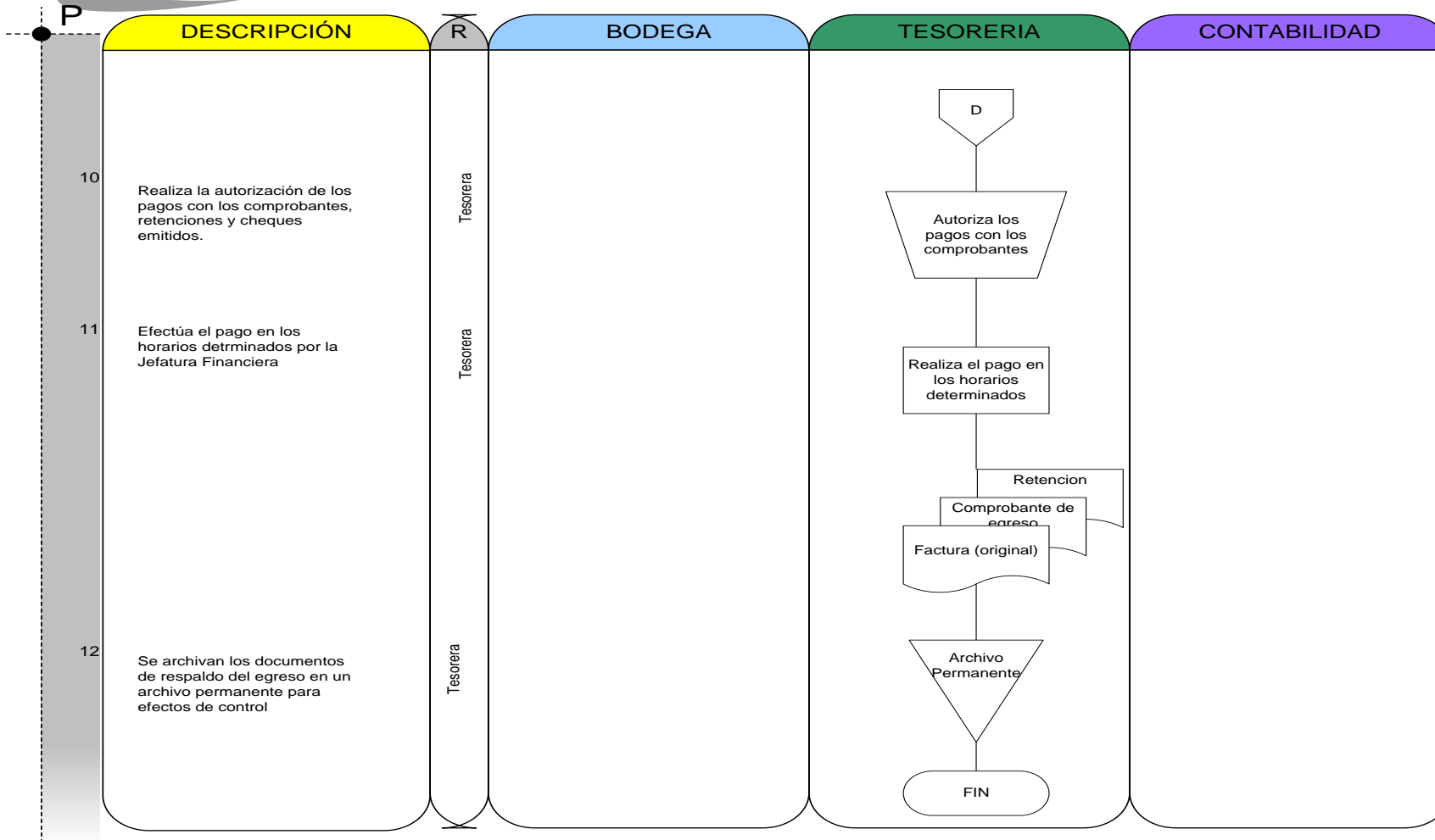
FLUJO ACTUAL DE PROCESOS DEL AREA DE TESORERIA



FLUJO ACTUAL DE PROCESOS DEL AREA DE TESORERIA



FLUJO ACTUAL DE PROCESOS DEL AREA DE TESORERIA



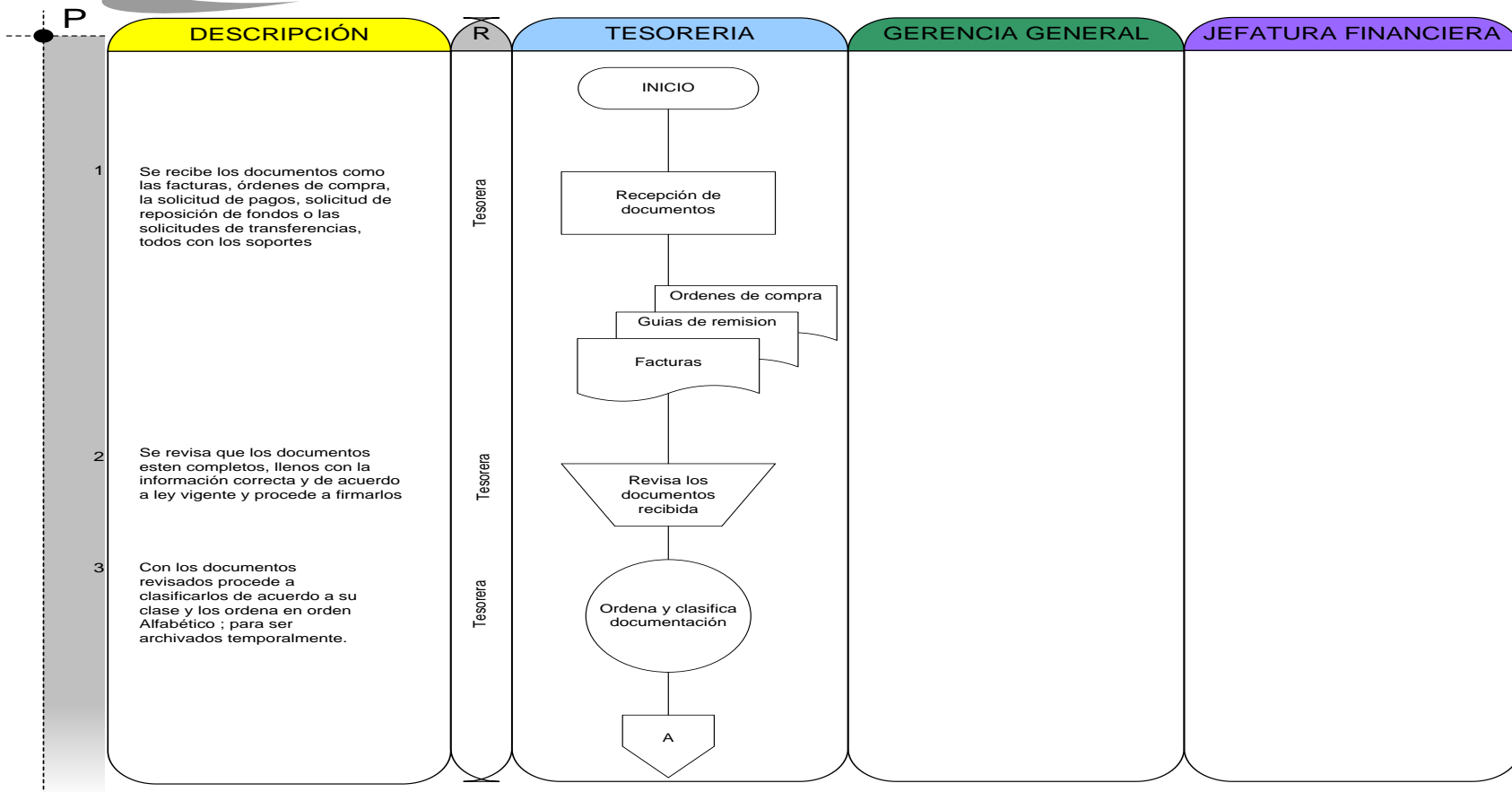
5.3.6 Debilidades detectadas

- No se realiza un flujo de efectivo semanal, para poder establecer la disponibilidad de pagos.
- El área no cuenta con una planificación eficiente y oportuna de pago a proveedores.
- Se realiza los desembolsos sin autorización del Gerente el cual no tiene conocimiento para que se están efectuando los pagos.
- No todos los desembolsos son con un cheque, es decir que existe cantidades de efectivo aparte de las asignadas a caja chica, que están siendo manejadas por el Tesorero.
- Al momento de verificar la documentación que se debe de cancelar no se emite un informe al gerente para que estas sean aprobadas caso contrario no emitir los pagos.
- Una cierta cantidad de comprobantes de egreso no tienen documentos de respaldo, que sean soporte del desembolso de dinero que se ha hecho.
- En la jefatura financiera – contable no se cuenta con elaboración de presupuestos semestrales o anuales que permitan tener una proyección de los resultados financieros de la empresa.

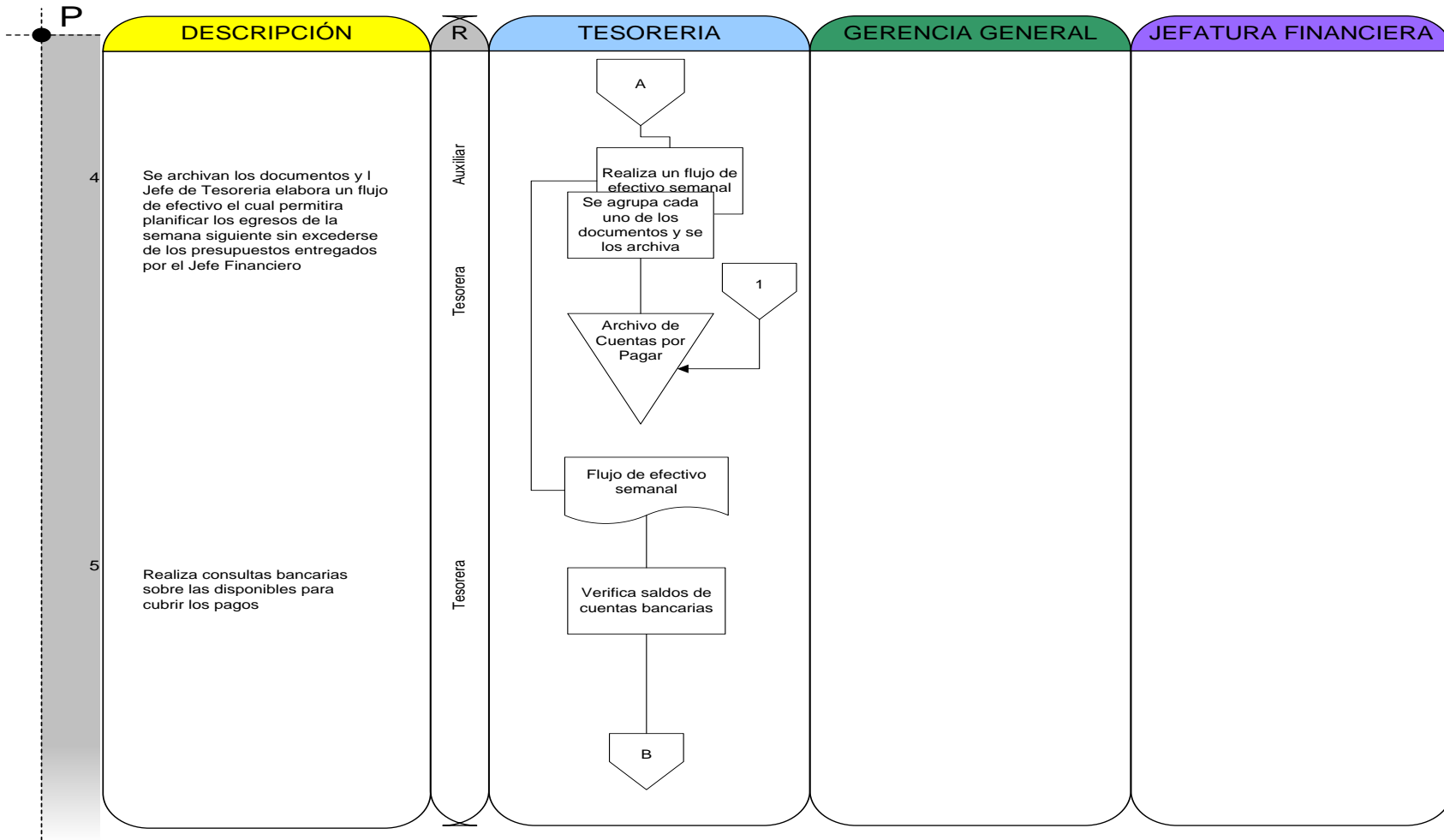
- Al no digitar oportunamente las operaciones del área se cuenta con Estados Financieros no reales, que causan que no se puedan tomar decisiones oportunas.
- No se realiza análisis periódicos de los resultados financieros que le permitan comparar con anteriores y medir el rendimiento de la organización.
- No se encuentran los documentos archivados correctamente, con una secuencia definida, que permitan su identificar su ubicación física de una manera eficiente.
- No existe evaluaciones de auditoria sobre razonabilidad de estados financieros en la jefatura financiera contable.

5.3.7 Diagrama de Procesos Propuesto

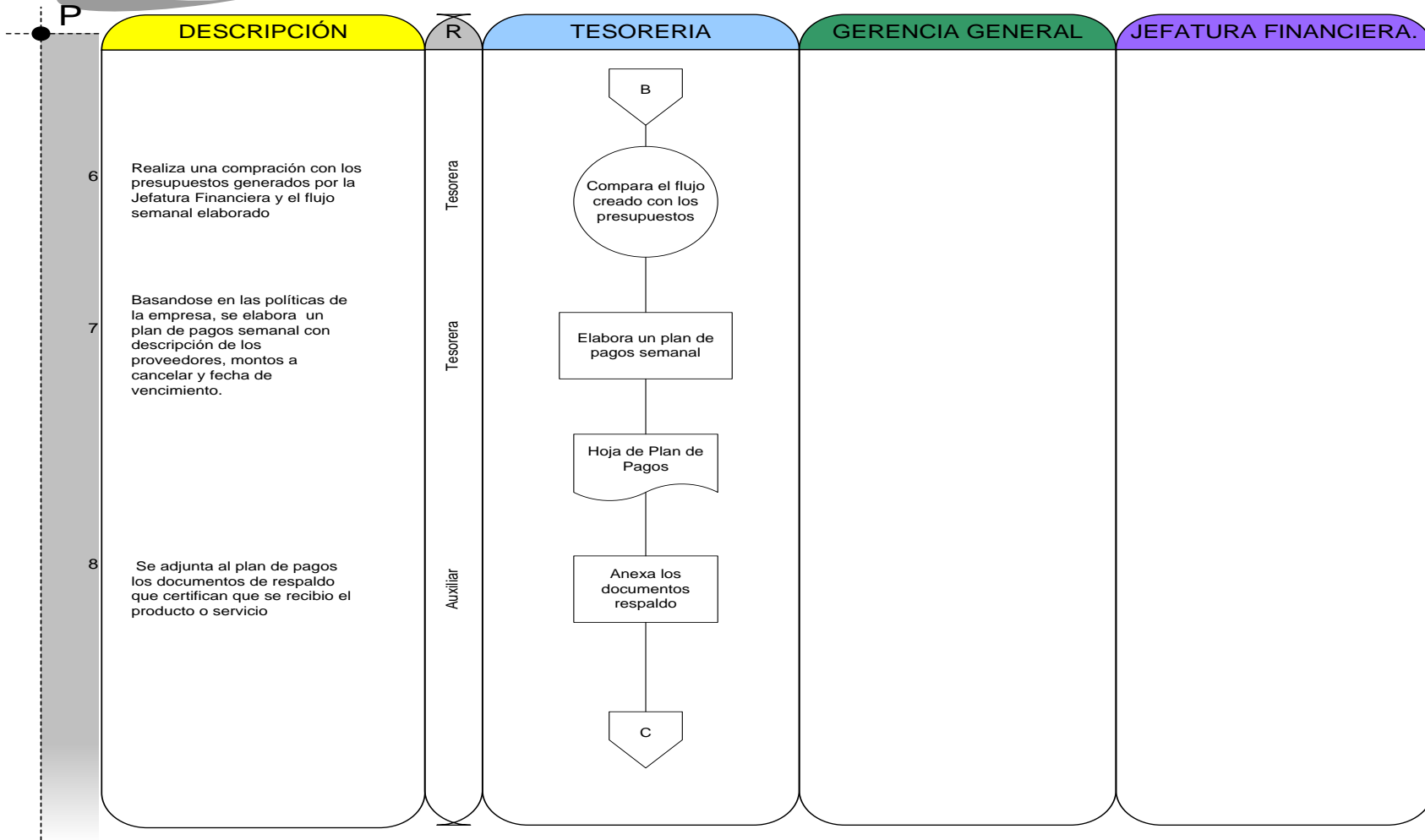
FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO DEL AREA DE TESORERIA



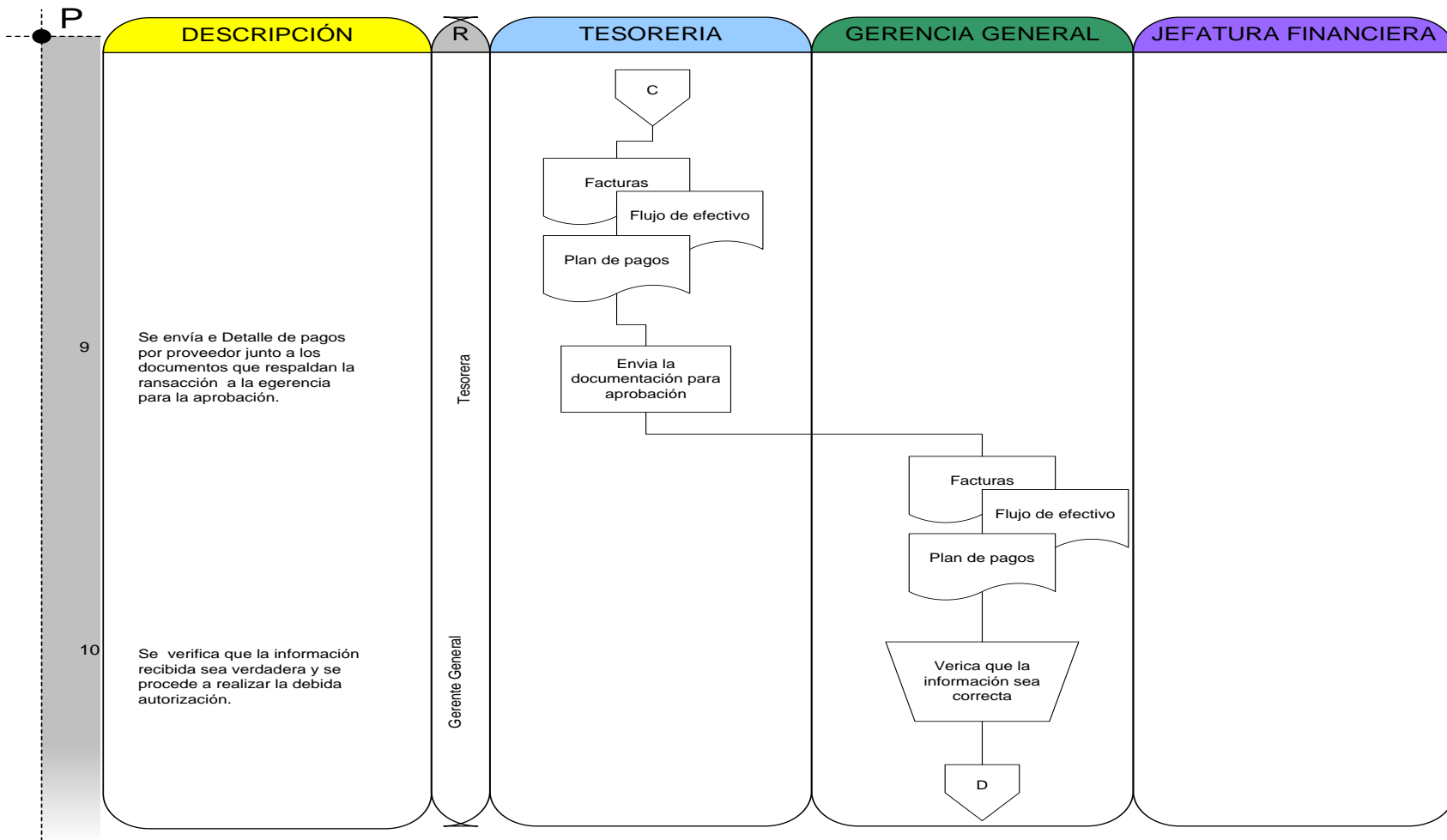
FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO DEL AREA DE TESORERIA



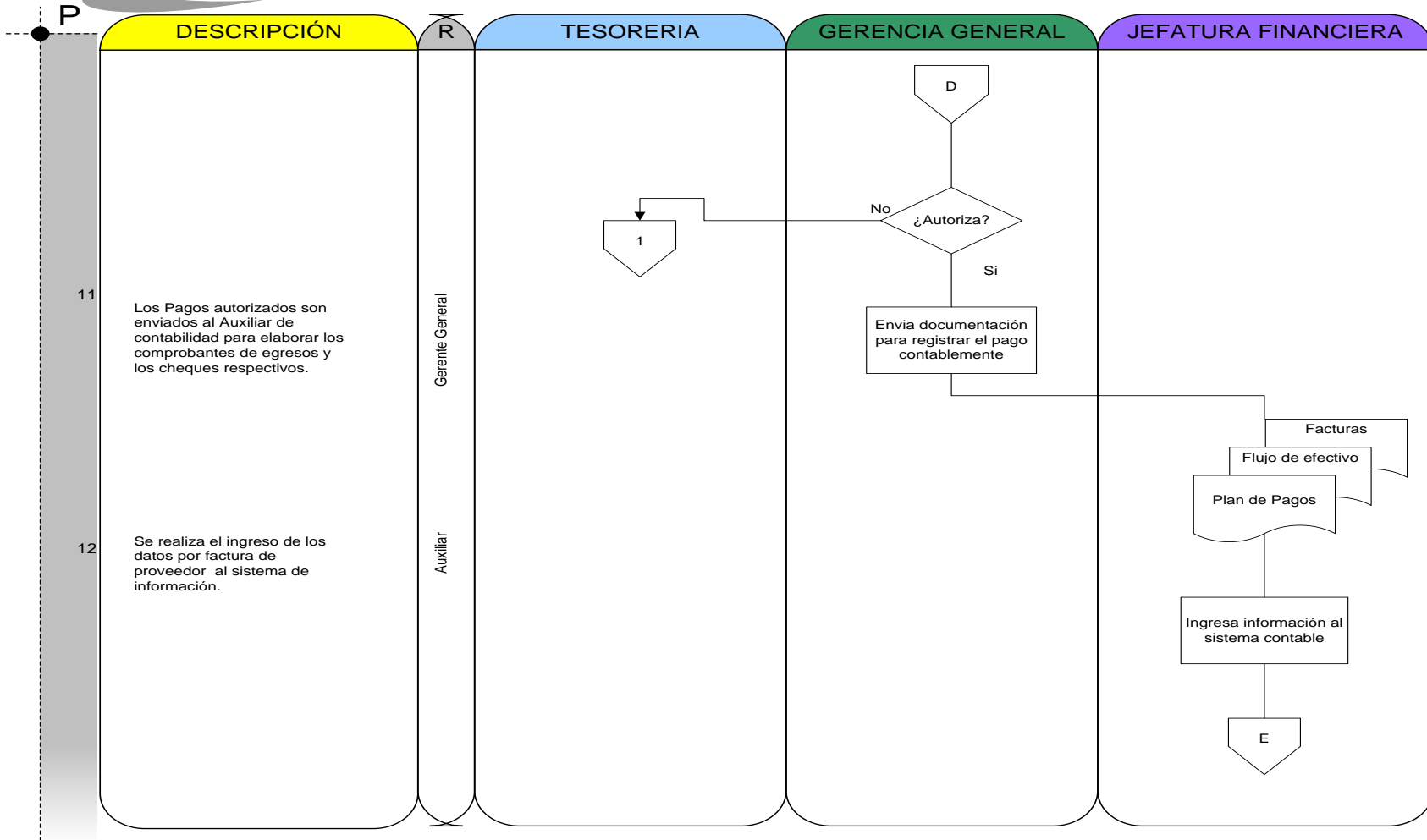
FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO DEL AREA DE TESORERIA



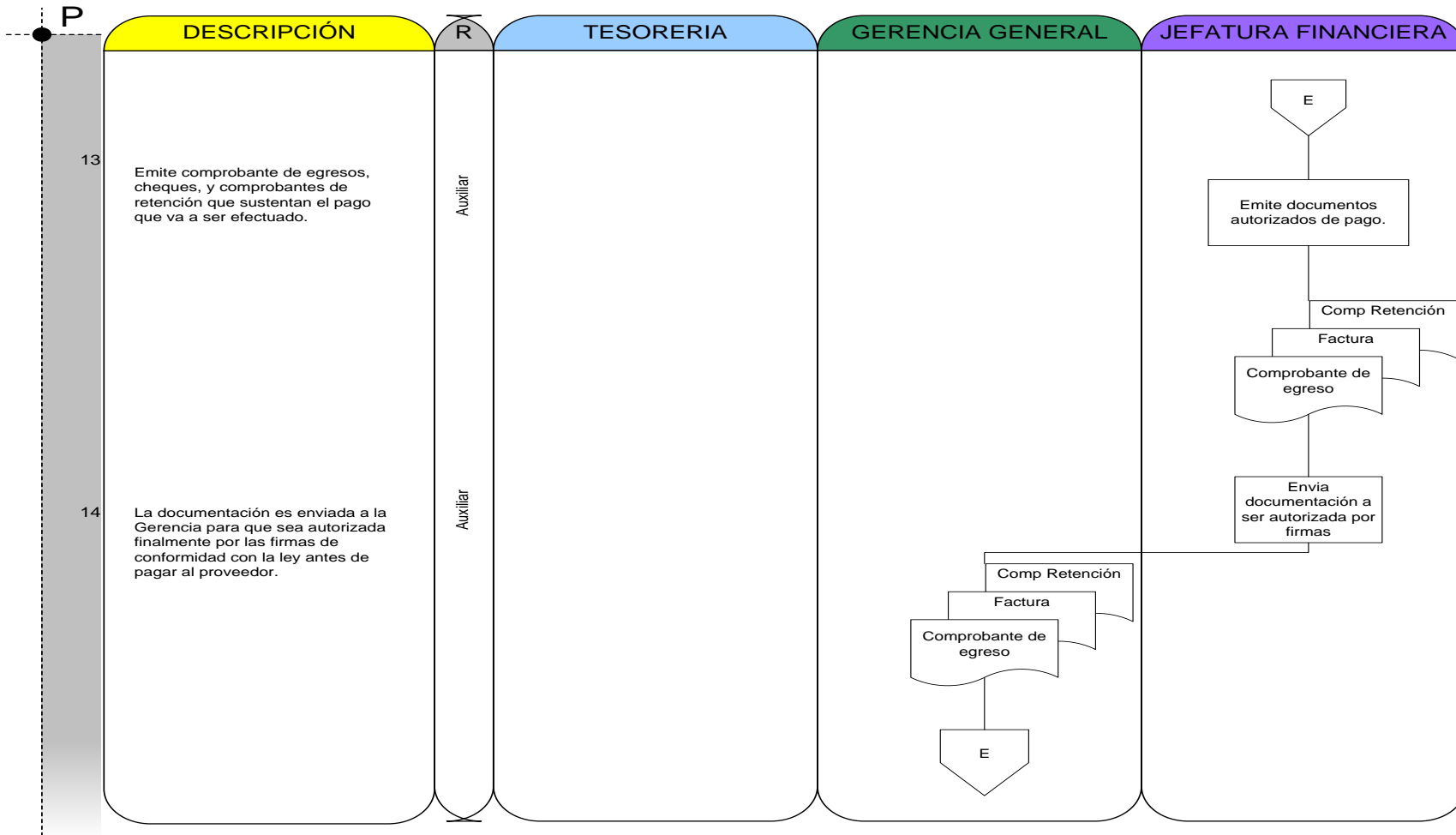
FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO DEL AREA DE TESORERIA



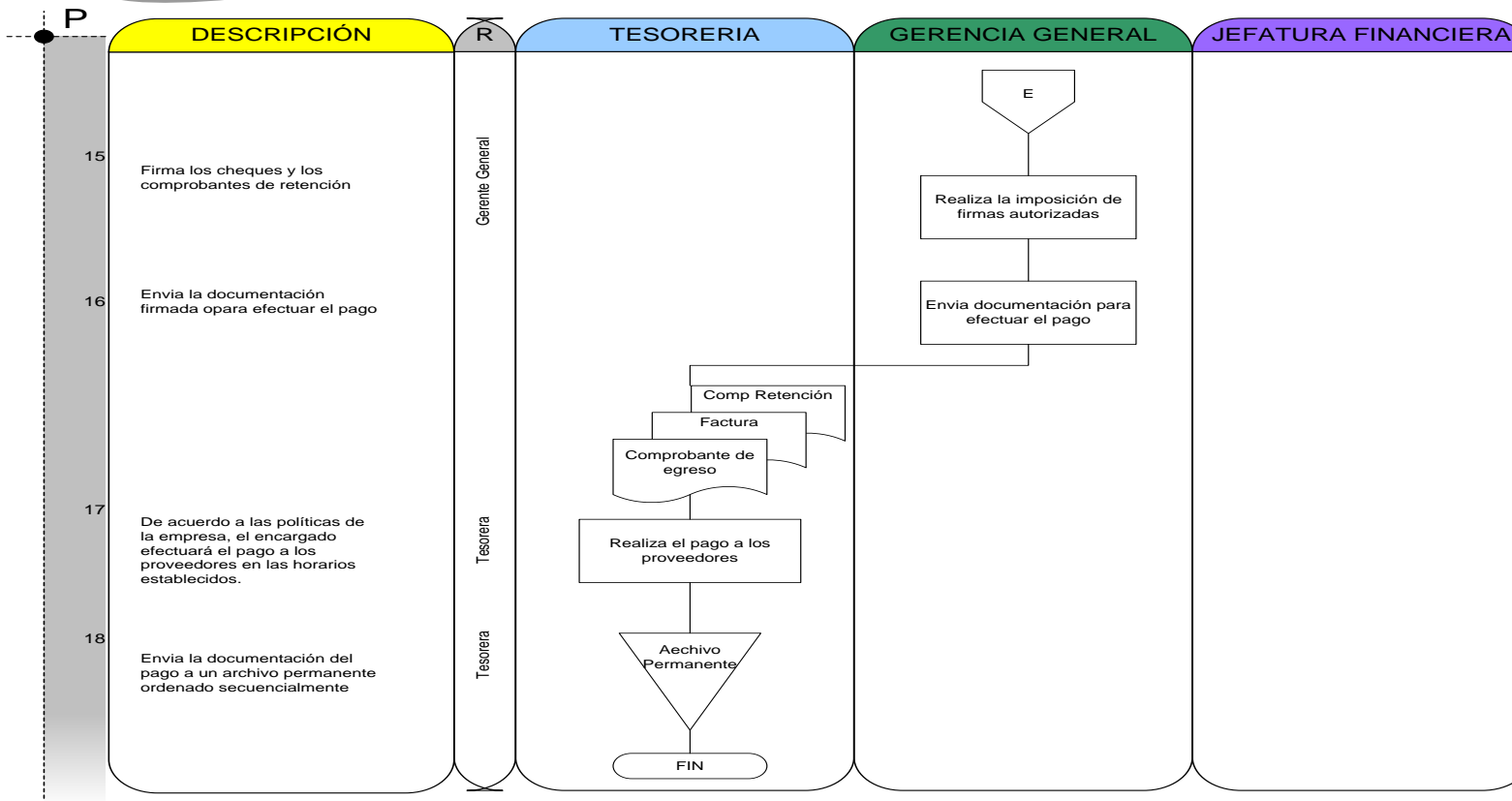
FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO DEL AREA DE TESORERIA



FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO DEL AREA DE TESORERIA



FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO DEL AREA DE TESORERIA



5.3.8 Propuesta del Sistema de Control Interno

Se evaluó el proceso del área de Tesorería y efectivamente es otra de las áreas de la organización que cuenta con muchas deficiencias, provocando que esta área de resultados ineficientes, información tardía y sin valores reales y lo más importante no salvaguarda correctamente el disponible de la organización.

Por eso se propone un sistema de controles que ayuden a que el área tenga un cambio positivo, que beneficie a sus encargados y lo más importante a la situación financiera de la empresa.

La organización necesita que la Tesorería sea manejada adecuadamente ya que es la encargada de custodiar los ingresos de la empresa y emitir los pagos a los proveedores y cumplir un presupuesto de gastos permitidos en la organización.

A continuación se analizan cada uno de los componentes del Control Interno para el área de Tesorería, con lo cual se pretende llegar a resultados razonables de los procesos que incluyen esta área.

5.3.9 Componentes del Sistema de Control Interno

5.3.9.1 Ambiente de control

Para el área de Tesorería es fundamental que el ambiente de control que exista en la empresa, sea oportuno y claro, que le permita trabajar con responsabilidad ejecutando cada paso de los procesos así también aplicando todos los controles que sobre el proceso existan.

La integridad y valores éticos como la responsabilidad, la honestidad son fundamentales en esta área para custodiar de correcta manera el disponible de la organización, tener definidos correctamente las funciones y responsabilidades hará de los procesos, procesos eficientes, con registros oportunos dando Estados Financieros reales bajo los cuales se puedan tomar decisiones.

5.3.9.2 Evaluación de Riesgos

Analizada el área de Tesorería se detecto el riesgo más importante con una incidencia alta, el de que los desembolsos se encuentran sin una planificación y organización clara, sin la autorización del gerente y sin un registro oportuno sobre la contabilidad, arrojando informes con datos irreales que no permiten ver la situación financiera actual de el empresa.

Es importante evaluar este riesgo ya que puede ocasionar un grave problema sobre la liquidez de la empresa, haciendo que no se pueda cumplir con las obligaciones pendientes de la organización.

Este riesgo se suma a que no existen flujos de cja planificados ni presupuestos sobre los cuales manejar los desembolsos y la custodia oportuna del disponible de la organización.

5.3.9.3 Actividades de Control.

- La Jefatura Financiera elaborará presupuestos semestrales sobre las operaciones a realizarse, formando parámetros de manejo de los procesos.
- Elaborar una política de pagos por parte de la Gerencia General, siendo recomendable hacerlo un día a la semana.
- El Gerente General recibirá un informe de plan de Pagos semanal, el cual con su firma autorizará que se realice el desembolso.
- El jefe de Tesorería se encargará de verificar que todos los comprobantes de pago sean emitidos correctamente y tengan los documentos de respaldo único y permitido.
- Verificar que el registro en el modulo de contabilidad sea oportuno y claro de manera que se tenga valores reales en balances.

5.3.9.4 Información y Comunicación

En este componente se verificará que todas las actividades de control están siendo cumplidas, ya que si sucede así, la información que circule dentro de los procesos y a las áreas que la requieran, serán eficientes, en las cantidades exactas y sobre todo con datos reales, permitiendo la toma de decisiones oportuna.

Será indispensable la comunicación entre los responsables de los procesos y los Funcionarios ya que deberán estar en contacto permanente informando sobre las observaciones que se encuentren.

5.3.9.5 Supervisión

La Jefatura Financiera se encargará de supervisar a los asistentes y a la Tesorera de que los procesos estén siendo manejados bajo los parámetros de control establecidos, para con esto informar al Gerente General y este realizar actividades de monitoreo permanentes y poder retroalimentar al proceso y originar mejoramiento continuo.

La Supervisión y Monitoreo servirán para medir que los controles aplicados son eficientes o caso contrario implementar otros que complementen las acciones.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.-

6.1.1 Con el presente trabajo se pudo evaluar el Control Interno de las áreas de Facturación, Cobranzas y Tesorería de DISLEP S.A., siendo éstas identificadas como áreas críticas de la empresa, ya que los resultados de los procesos de las mismas, no están siendo los adecuados y no son los esperados por la gerencia de la empresa, siendo esto provocado por falta de puntos de controles sobre los procesos y la falta de conocimiento y de interés por parte de la gerencia para implantar un Sistema de Control Interno formal, que se encuentre dentro de un documento que pueda ser conocido por todos los trabajadores y que sea más factible aplicarlo.

6.1.2 Con la diagramación de los procesos de las áreas a analizarse, se identifico de una manera clara las debilidades que poseen los procesos de DISLEP S.A., bajo las cuales se obtuvo varias actividades de control, para mejorar estos procesos y se propuso Diagramas de Flujo con los puntos de control oportunos para los procesos, con el fin de que los procedimientos en las áreas analizadas sean los correctos y los exactos que permitan obtener mejores resultados.

6.1.3 El método bajo el cual se realizó la presente evaluación, fue el Método MICIL, y con este se pudo evaluar los 5 componentes que se incluyen en este método, y con el mismo se pudo realizar la Propuesta de Sistema de Control Interno para DISLEP S.A., que le brinde razonabilidad en los resultados de los procesos y sea un

aporte para el funcionamiento de la empresa y sea una ventaja competitiva sobre las otras empresas del mercado, haciendo que DISLEP forme una cultura de control sobre sus procesos.

6.1.4 DISLEP durante el tiempo que lleva en el mercado, nunca ha contado con una aplicación de un Sistema de Control Interno, formal y documentado, en manuales, sobre los procesos de las áreas que constituyen su estructura, con el fin de formar dentro de su ambiente una cultura de control, que la misma sea aplicada por todos los integrantes de la organización, generando que todos los procesos se manejen sobre parámetros, que ayuden a cumplir con los presupuestos generados por la gerencia.

6.1.5 El área de facturación, es un área que se le ha tomado poco interés, por parte de los directivos, y es un área donde se encontró debilidades que se resume en la falta de control sobre la aplicación de las políticas de precios y descuentos, siendo esto muy importante para la empresa, ya que se está involucrando a que los márgenes de utilidad no generen los ingresos esperados, haciendo que la organización no tenga un porcentaje de ganancia que le permita crecer dentro del mercado.

6.1.6 El principal problema que afronta la empresa es la recuperación de cartera, ya que en muchas ocasiones, ésta recuperación de valores ha sido manejada por personas inescrupulosas, que han aprovechado de cierta responsabilidad y han manipulado grandes cantidades de dinero de la empresa, que ha generado un desequilibrio en la situación financiera de DISLEP.

6.1.7 La falta de una elaboración de presupuestos por la jefatura financiera, hace que Dislep, no tenga parámetros bajo los cuales manejarse y sobre los cuales ver su situación financiera, además de no tener flujos de efectivo semanales, para elaborar un plan de pagos, de acuerdo a los ingresos que posea la empresa y no tener que recurrir a endeudamientos innecesarios.

6.2 Recomendaciones.-

6.2.1 Se recomienda a la organización, analizar de una manera práctica, que el control es una actividad que está inmersa sobre todas nuestras acciones, ya sea individuales o colectivas, y depende del control que tengamos al desarrollarlas, para obtener los resultados oportunos y mejores para cada uno de nosotros; es por eso fundamental que dentro de una organización que tiene muchos de vida en el mercado se incorpore controles sobre debilidades encontradas, y de ahí partir a ir conformando un sistema de control interno sobre todos los procesos de la organización.

6.2.2 En el presente trabajo, se creó diagramas de flujos propuestos para la aplicación dentro de las áreas analizadas, para esto se recomienda a la empresa analizar los flujos propuestos y ponerlos a funcionar en los procesos, con el fin de que los responsables vean de una manera más didáctica y entendible, como se manejara el proceso y en el caso de existir correcciones sea más fácil identificar las debilidades del sistema.

- 6.2.3** Se recomienda a los funcionarios de DISLEP, poner énfasis en la aplicación a parte de los controles identificados, aplicar los 5 componentes del Control Interno sobre toda la Organización, ya que al interrelacionar los mismos, estamos generando un Sistema de Control formal y se genera que todos los trabajadores se involucren de una mejor manera sobre los procesos donde se desempeñan y haciendo que la empresa crezca en su organización y frente al mercado sea una organización enfocada al control y al mejoramiento de los procesos.
- 6.2.4** Para que el Sistema de Control Interno quede formalmente instalado en la empresa, se recomienda a la organización tomar en cuenta esta propuesta y hacer uso de ella y de todo el documento que se ha generado, con el fin de aportar al crecimiento de la organización y forme parte de su cultura, el presente documento, se lo propone como un manual para que la empresa tenga una guía sobre los controles a aplicarse en los procesos de las áreas revisadas.
- 6.2.5** Se recomienda a los funcionarios de la organización realizar políticas de precios y descuentos más rígidas, que no sea posible su manipulación por la persona encargada de la facturación, mediante una asignación de nuevas claves de acceso al sistema y su manejo con el fin de restringir el acceso a los usuarios a ciertos procesos de información que solo podrán ser manipulados por la gerencia o los funcionarios.

6.2.6 Tanto al jefe de cobranzas y al supervisor de ventas, se recomienda, trabajar de una manera más unida a los vendedores que son los primeros encargados de recaudar los valores por las ventas generadas, con el fin tener más información sobre la gestión de cobro que se esté realizando, e involucrarse más sobre realizar cobros más eficientes dentro de los plazos permitidos, trabajando con ética profesional para inyectar estos valores a los ejecutivos de venta, así también mantener a los mismos motivados ayudará a que hagan de su trabajo algo responsable y estén dispuesto a rendir cuentas.

6.2.7 Primeramente se recomienda a la alta gerencia y accionistas, pedir informes financieros a la jefatura financiera sobre la situación de la empresa, periódicamente, con el propósito de que la jefatura arme presupuestos y junto con tesorería forme flujos de efectivo que les permita medir los resultados que están siendo obtenidos, para manejarse sobre parámetros y que la gerencia tenga datos reales bajo los cuales tomar decisiones para la organización.

INDICE

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES	6
1.1 Antecedentes	6
1.1.1 Base Legal	7
1.1.2 Objetivos de la Empresa	11
1.2 La Empresa	12
1.2.1 Reseña Histórica	12
1.2.2 Organigrama	14
1.2.2.1 Estructural	14
1.2.2.2 Funcional	15
1.2.2.3 Del Personal	16

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL	17
2.1 Análisis Interno	17
2.1.1 Áreas Financieras	17
2.1.1.1 Área de Facturación	17
2.1.1.2 Área de Cobranzas (Clientes)	18
2.1.1.3 Área de Tesorería (Proveedores)	19
2.2 Análisis Externo	20
2.2.1 Influencia Macroeconómicas	20
2.2.1.1 Factor Político	20
2.2.1.2 Factor Económico	22
2.2.1.3 Factor Social	26
2.2.1.4 Factor Tecnológico	27
2.2.1.5 Factor Legal	28
2.2.2 Influencias Macroambientales	29
2.2.2.1 Clientes	29
2.2.2.2 Proveedores	31
2.2.2.3 Competencia	32
2.2.2.4 Precios.-	35

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	37
3.1 Misión	37
3.2 Visión	37
3.3 Objetivos	38
3.4 Políticas	39
3.5 Estrategias	40
3.6 Principios y Valores	41

CAPITULO IV

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO POR EL MÉTODO DE MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL) _____ 44

4.1	Metodología para el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) _____	44
4.2	Enfoque y Filosofía del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) _____	46
4.3	Marco Conceptual Moderno de Control Interno _____	50
4.4	Componentes y Factores Básicos de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) _____	52
4.4.1	Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional _____	53
4.4.2	Evaluación de los Riesgos para obtener Objetivos _____	60
4.4.3	Actividades de Control para minimizar Riesgos _____	61
4.4.4	Información y Comunicación para fomentar la Transparencia _____	64
4.4.5	Supervisión Interna Continua y Externa Periódica _____	66
4.5	Limitaciones, responsabilidades y los Controles Suaves _____	67
4.6	Responsabilidad por el diseño y aplicación del control interno para Latinoamérica (MICIL) _____	69
4.7	Cómo aplicar y evaluar los controles suaves _____	71
4.8	Gráfico de la pirámide de Control Interno para Latinoamérica, (MICIL). _____	72
4.9	Herramientas de Evaluación _____	73
4.9.1	Métodos de Evaluación _____	73
4.9.2	Técnicas de Evaluación _____	74
	Técnicas de Auditoría.- _____	74

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO, PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO DE LAS AREAS DE FACTURACIÓN, COBRANZAS Y TESORERÍA POR EL MÉTODO MICIL EN LA COMPAÑÍA DISLEP S.A. _____ 75

5.1	FACTURACIÓN _____	75
5.1.1	Diagnóstico y evaluación del control interno Financiero _____	75
5.1.2	Naturaleza y Funciones _____	76
5.1.3	Características.- _____	78
5.1.4	Objetivos del Control Interno Financiero _____	78
5.1.5	Diagrama del Proceso Actual _____	80
5.1.6	Debilidades detectadas _____	84
5.1.7	Diagrama del Procesos Propuesto _____	86
5.1.8	Propuesta del Sistema de Control Interno _____	93
5.1.9	Componentes del Sistema de Control Interno _____	94

5.1.9.1	Ambiente de Control	94
5.1.9.2	Evaluación de Riesgos	95
5.1.9.3	Actividades de Control	96
5.1.9.4	Información y Comunicación	97
5.1.9.5	Supervisión	97
5.2	COBRANZAS	98
5.2.1	Diagnóstico y Evaluación del Control Interno Financiero	98
5.2.2	Naturaleza y Funciones	98
5.2.3	Características	100
5.2.4	Objetivos del Control Interno Financiero	100
5.2.5	Diagrama del proceso actual	101
5.2.6	Debilidades Detectadas	105
5.2.7	Diagrama de Procesos Propuesto	107
5.2.9	Componentes del Sistema de Control Interno	117
5.2.9.1	Ambiente de Control	117
5.2.9.2	Evaluación de riesgos	117
5.2.9.3	Actividades de Control	118
5.2.9.4	Información y Comunicación	119
5.2.9.5	Supervisión	120
5.3	TESORERIA	121
5.3.1	Diagnóstico y Evaluación del Control Interno Financiero	121
5.3.2	Naturaleza y Funciones	122
5.3.3	Características	123
5.3.4	Objetivos del Control Interno Financiero	123
5.3.5	Diagrama de Procesos Actual	124
5.3.6	Debilidades detectadas	129
5.3.7	Diagrama de Procesos Propuesto	131
5.3.8	Propuesta del Sistema de Control Interno	138
5.3.9	Componentes del Sistema de Control Interno	139
5.3.9.1	Ambiente de control	139
5.3.9.2	Evaluación de Riesgos	139
5.3.9.3	Actividades de Control.	140
5.3.9.4	Información y Comunicación	141
5.3.9.5	Supervisión	141

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
6.1 Conclusiones.-	142
6.2 RECOMENDACIONES	144

