



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN MICROEMPRESARIAL**

**MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN MICROEMPRESARIAL**

**CASO DE ESTUDIO-TEMA: “CREACIÓN, DISEÑO E  
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE  
CONTROL INTERNO PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE  
QUITO - ECUADOR”**

**AUTORA: ESPINOZA RECALDE, PAULINA**

**DIRECTOR: ING. SANDOVAL, EDUARDO**

**QUITO**

**2016**



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

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que la monografía, “**CREACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE QUITO - ECUADOR**” realizado por la señora **PAULINA ESPINOZA RECALDE**, el mismo cumple con los requisitos técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditar y autorizar a la Señora **PAULINA ESPINOZA RECALDE**, para que lo sustente públicamente.

**Quito, 23 de Septiembre del 2.016**

Ing. Eduardo Sandoval



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

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **PAULINA ESPINOZA RECALDE**, con cédula de identidad número 171050076-8 , declaro que éste trabajo de titulación Certifico que la monografía, **“CREACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE QUITO - ECUADOR”** , ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Quito, 23 de Septiembre del 2.016**

---

Paulina Espinoza Recalde

C.C. 171050076-8



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

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **PAULINA ESPINOZA RECALDE**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la institución la monografía **“CREACIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE QUITO - ECUADOR”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Quito, 23 de Septiembre del 2.016**

---

Paulina Espinoza Recalde

C.C. 171050076-8



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**DEDICATORIA**

El tiempo y la ausencia se confabulan y a veces ayudan al entendimiento, pero jamás al corazón.

Papito el tiempo no perdona, no se detienen ni un solo instante; no nos permite asimilar y hoy luego de 6 años, intento que el corazón entienda, pero jamás.

Fui bendecida al tenerlo como mi padre, y aún cada día agradezco a Dios por habérmelo prestado aunque haya sido sólo un ratito.

Me quedo con su cariño su sabiduría, el último abrazo y me aferro a la gran admiración que siempre le tuve.

Gracias papito por tantas enseñanzas, gracias por haber sido parte de mi vida.

A mis hijos, una bendición que no merecía, son la luz de mis días, mi certeza absoluta, mi refugio, mi verdad.

A mi esposo, mi compañero de vida, sin ti nada de esto hubiera sido posible; gracias, me enseñaste a perseverar, a no rendirme, me indicaste el camino y me ayudaste a caminar.

Gracias señor, haz colmado mi vida de bendiciones.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
A. <i>Formulación del problema</i> .....	2
2. ANTECEDENTES .....	2
3. JUSTIFICACIÓN .....	4
4. IMPORTANCIA .....	5
5. OBJETIVOS.....	6
A. <i>Objetivo General</i> .....	6
B. <i>Objetivos Específicos</i> .....	6
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>8</b>
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
A. <i>Control Interno Administrativo</i> .....	9
B. <i>Control Interno Contable</i> .....	10
2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	12
3. BASES TEÓRICAS.....	14
4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
5. FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL .....	17
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>19</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>19</b>
1. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	19
2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	19
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
A. <i>Determinar, cuales son los requerimientos de control Interno de las PYMES</i> .....	22
B. <i>Definir, cómo se realiza el manejo administrativo del control</i> .....	22
C. <i>Diagnosticar los sistemas de control</i> .....	23
D. <i>Analizar el contexto externo de las PYMES</i> .....	24
E. <i>Diagnosticar, analizar y determinar el contexto interno de las PYMES</i> .....	24
4. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>26</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>26</b>

<b>1. DATOS INFORMATIVOS</b> .....	26
<b>2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA</b> .....	27
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	28
<b>4. OBJETIVO</b> .....	29
<b>5. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN LA PROPUESTA</b> .....	29
<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	75
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	77



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No 1 Generación de Empleo</b> .....	<b>3</b>
<b>Figura No 2 Generación de Ingresos</b> .....	<b>4</b>
<b>Figura 3 Herramienta de Monitoreo</b> .....	<b>29</b>
<b>Figura No 4 Evaluación de procesos</b> .....	<b>32</b>
<b>Figura No 5 Evaluaciones Generales</b> .....	<b>35</b>
<b>Figura No 6 Evaluaciones Generales</b> .....	<b>37</b>
<b>Figura No 7 Evaluaciones Legales</b> .....	<b>39</b>
<b>Figura No 8 Departamento de sistemas</b> .....	<b>41</b>
<b>Figura No 9 Departamento Legal</b> .....	<b>42</b>
<b>Figura No 10 Evaluación de Caja y Banco</b> .....	<b>44</b>
<b>Figura No 11 Evaluación de ventas</b> .....	<b>46</b>
<b>Figura No 12 Evaluación de Compras</b> .....	<b>47</b>
<b>Figura No 13 Evaluación CxC</b> .....	<b>48</b>
<b>Figura No 14 Evaluación de inventario</b> .....	<b>50</b>
<b>Figura No 15 Evaluación de activo Fijo</b> .....	<b>51</b>
<b>Figura No 16 Evaluación Pasivo</b> .....	<b>52</b>
<b>Figura No 17 Evaluación Impuestos</b> .....	<b>53</b>
<b>Figura No 18 Organigrama Contable</b> .....	<b>55</b>
<b>Figura No 19 Proceso contable y Caja.</b> .....	<b>56</b>
<b>Figura No 20 Diagrama de Flujo Contable</b> .....	<b>57</b>
<b>Figura No 21 Conciliación de cuentas</b> .....	<b>57</b>

<b>Figura No 22 Diagrama de flujo, conciliación de cuentas -----</b>	<b>57</b>
<b>Figura No 23 Caja chica -----</b>	<b>58</b>
<b>Figura No 24 Diagrama de Flujo Caja Chica -----</b>	<b>59</b>
<b>Figura No 25 Verificación de Stock -----</b>	<b>59</b>
<b>Figura No 26 Diagrama de flujo, conteo de stock -----</b>	<b>59</b>
<b>Figura No 27 Emisión de cheques y pagos -----</b>	<b>60</b>
<b>Figura No 28 Diagrama de flujo pagos -----</b>	<b>60</b>
<b>Figura No 29 Roles de pago -----</b>	<b>61</b>
<b>Figura No 30 Diagrama de flujo roles de pago empleados -----</b>	<b>61</b>
<b>Figura No 31 Facturación y Caja -----</b>	<b>62</b>
<b>Figura No 32 Diagrama de Flujo facturación -----</b>	<b>62</b>
<b>Figura No 33 Estados Financieros -----</b>	<b>63</b>
<b>Figura No 34 Diagrama de flujo Estados Financieros-----</b>	<b>63</b>
<b>Figura No 35 Presupuestos de gastos-----</b>	<b>64</b>
<b>Figura No 36 Diagrama de flujo Presupuestos de Gastos -----</b>	<b>64</b>
<b>Figura No 37 Costeo de productos-----</b>	<b>65</b>
<b>Figura 38 Diagrama de Flujo, Costeo de productos -----</b>	<b>66</b>
<b>Figura No 39 IESS, Instituto de Seguridad Social-----</b>	<b>67</b>
<b>Figura No 40 Diagrama de Flujo IESS -----</b>	<b>67</b>
<b>Figura No 41 Impuestos SRI -----</b>	<b>68</b>
<b>Figura No 42 Diagrama de Flujo Impuestos-----</b>	<b>68</b>
<b>Figura No 43 Arqueo de caja -----</b>	<b>69</b>
<b>Figura No 44 Diagrama de Flujo Arqueo de caja -----</b>	<b>69</b>
<b>Figura No 45 Selección de Personal -----</b>	<b>70</b>
<b>Figura No 46 Diagrama de Flujo Selección de personal -----</b>	<b>70</b>
<b>Figura No 47 Proyecciones y presupuestos de Ventas -----</b>	<b>71</b>
<b>Figura No 48 Diagrama de Flujo, Ventas Proyectadas-----</b>	<b>71</b>
<b>Figura No 49 Auditoria de desempeño y metas cumplidas -----</b>	<b>72</b>
<b>Figura No 50 Diagrama de Flujo Evaluación de cumplimiento -----</b>	<b>73</b>
<b>Figura No 51 Procedimiento a seguir para estimular el cumplimiento -----</b>	<b>73</b>
<b>Figura No 52 Fuentes Cuestionarios Control Interno (Aplicación SlideShare)-</b>	<b>73</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto pretende plantear a las pequeñas y medianas empresas el desarrollo de un Sistema de Control para las PYMES que les permita supervivencia y una solución a la gestión de control interno adaptada especialmente para satisfacer de manera específica sus necesidades. La mayoría de las Pymes no tienen un sistema de control interno, esto sucede principalmente porque éstas empresas son de origen familiar y habitualmente no tienen personal calificado, que indiquen las normas para definir las medidas de control interno que necesitan las empresas para fortalecerse y permanecerse en el mercado, lamentablemente la mayoría de éstas empresas se basan en la confianza por lo que suponen que no es necesario diseñar sistemas de control interno. Es justamente ésta falta de formalidad lo que hace que estas empresas sean tan vulnerables. Las PYMES normalmente tampoco cuentan con sistemas contables, y menos aún registros financieros que les permitan acceder a créditos en el sistema financiero, esto debido a la informalidad con la que manejan la organización, muchas veces se ven estancados por la falta de liquidez, la misma que podría ser solucionada con un crédito bancario, al que sería factible acceder si hubiese la información contable que exige la banca. Definitivamente el problema más grave que enfrentan las pequeñas y medianas empresas es sin duda la falta de control interno, ésta ausencia de Sistemas de Control Interno, se traducen en serios problemas de organización, y la ausencia absoluta de juicios para conocer su situación financiera.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This project aims to raise small and medium enterprises development of a Control System for small and medium businesses to enable them survival and a solution to the internal control management specially adapted specifically to meet your needs. Most small and medium businesses do not have an internal control system, this happens mainly because these companies are familial and usually do not have qualified personnel, indicating the rules for defining internal control measures that businesses need to strengthen and keep in the market unfortunately most of these companies are based on trust so we assume that it is not necessary to design internal control systems. It is precisely this lack of formality which makes these companies so vulnerable. Small and medium businesses usually also have accounting systems, and even less financial records that allow them to access credit in the financial system, this due to the informality with which handled the organization, often are stalled by a lack of liquidity, it which could be solved with a bank loan, which would be feasible if there were access accounting information required by the bank. Definitely the most serious problem facing small and medium enterprises is undoubtedly the lack of internal control, this absence of internal control systems, result in serious organizational problems, and the absolute absence of trials to meet their financial situation.

## **CAPITULO I EL PROBLEMA**

### **1. Planteamiento del Problema**

La supervivencia de las Pymes en el mundo está sujeta básicamente a su capacidad de mantener ventajas competitivas en razón de poder enfrentar los desafíos que se le presentan en un mercado abierto y muy competitivo. (Barriga, 2006). Diseñar un adecuado sistema de control interno, representa sin lugar a dudas una ventaja competitiva que permitirá a las PYMES sostenerse en el mercado y un apoyo para desempeñar sus planes futuros.

Las Pymes tradicionalmente no invierten recursos en el diseño e implementación de sistemas de control interno; por lo que realizan las actividades de control interno de forma intuitiva y basándose en la experiencia; en definitiva la gran mayoría de Pymes no han desarrollado sistemas de control organizacional interno que esté acorde a su tamaño y necesidades.(Chiaveneto, 2000)

El presente proyecto pretende plantear a las pequeñas y medianas empresas el desarrollo de un Sistema de Control para las PYMES que les permita supervivencia y una solución a la gestión de control interna adaptada especialmente para satisfacer de manera específica sus necesidades.

La mayoría de las Pymes no tienen un sistema de control interno, esto sucede principalmente porque éstas empresas son de origen familiar y habitualmente no tienen personal calificado, que indiquen las normas para definir las medidas de control interno que necesitan las empresas para fortalecerse y permanecerse en el mercado, lamentablemente la mayoría de éstas empresas se basan en la confianza por lo que suponen que no es necesario diseñar sistemas de control interno(Agudelo, 1997). Es justamente ésta falta de formalidad lo que hace que estas empresas sean tan vulnerables.

Las PYMES normalmente tampoco cuentan con sistemas contables, y menos aún registros financieros que les permitan acceder a créditos en el sistema financiero, esto debido a la informalidad con la que manejan la organización, muchas veces se ven estancados por la falta de liquidez, la misma que podría ser solucionada con un crédito bancario, al que sería factible acceder si hubiese la información contable que

exige la banca. (Aktouf, 2001)

Definitivamente el problema más grave que enfrentan las pequeñas y medianas empresas es sin duda la falta de control interno, ésta ausencia de Sistemas de Control Interno, se traducen en serios problemas de organización, y la ausencia absoluta de juicios para conocer su situación financiera(Andrew, 1971); esta falta absoluta de información es la que les impide tomar las decisiones correctas en el momento adecuado y se traduce en el fracaso de estos emprendimientos que aportan de manera positiva a la economía del país.

### **A. Formulación del problema**

¿Cómo diseñar un sistema de Control Interno para las pequeñas y medianas empresas, que les permita fortalecerse y mantenerse en el mercado, mediante una solución a su gestión de control interno, adaptada especialmente para satisfacer de manera específica sus necesidades?

## **2. Antecedentes**

En primera instancia deseo ilustrar como se clasifican las empresas en razón del presente estudio, se tomará como referencia el tamaño de las empresas la misma que ha sido emitida por la Secretaria de la Comunidad Andina e indica lo siguiente:

- Microempresa: De 1 a 9 trabajadores
- Pequeña empresa: De 10 a 49 trabajadores
- Mediana empresa de 50 a 199 trabajadores
- Gran empresa de 200 o más trabajadores

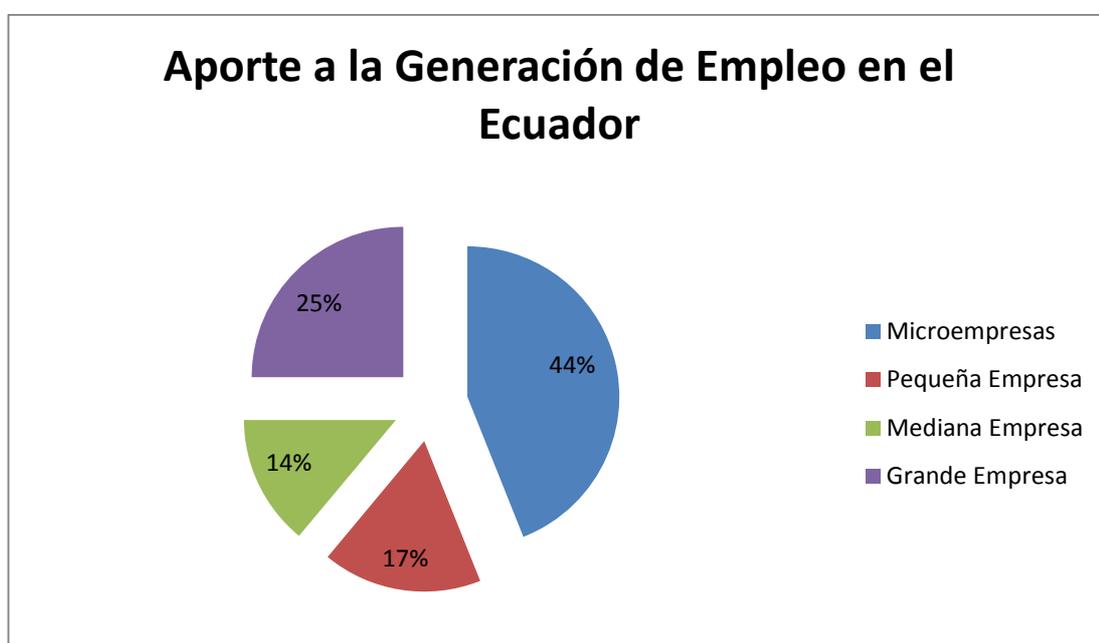
Considero que el medida de número de empleados, como factor referencial a la hora de clasificar a las empresas por su tamaño, es válido, ya que es un factor fundamental para definir clasificar a una compañía.

Las microemoresas, pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial Ecuatoriano tiene un aporte significativo; de acuerdo al último Censo Nacional económico del 2.010; aproximadamente de 99 de cada 100 establecimientos están

categorizados como MIPyME (micro, pequeñas y medianas empresas)(I.N.E.C., 2.010)

En esta tendencia radica la importancia de enfocar especial atención a éstas empresas que realmente contribuyen al proceso de consolidación del sistema productivo de nuestro país.

De manera adicional es importante recalcar el aporte que estas empresas realizan a la generación de empleo en el país, pues de cada 4 puestos de trabajo en el Ecuador, 3 son generados por las MIPyME(INEC)

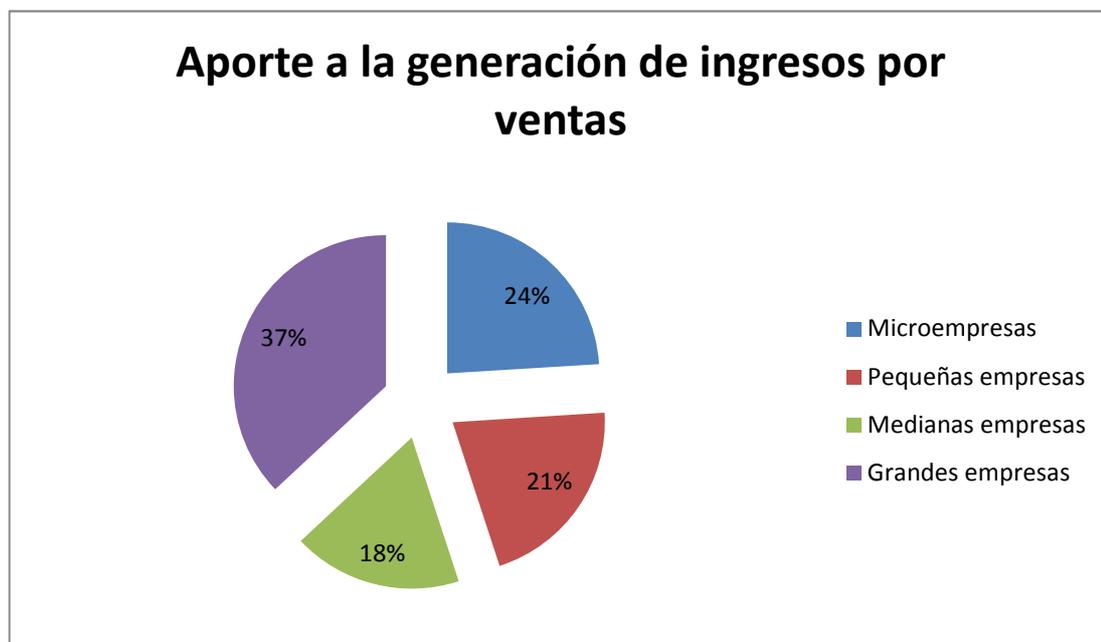


**Figura No1 Generación de Empleo**

De acuerdo al Censo Nacional Económico- CENEC 2.010 - (INEC) en relación al aporte a la generación de empleo, las microempresas generan el 44% de empleo, las pequeñas empresas el 17%, la mediana empresa el 14% y las grandes el 25%.

Por otro lado analizando el aporte de éstas empresas a la generación de ingresos para el país, se puede determinar que las Microempresas aportan al 24% de los ingresos totales del país, las pequeñas empresas aportan con el 21%, las medianas empresas aportan con el 18% y las grandes empresas aportan con el 37%. A pesar de que las grandes empresas aportan con la mayor parte de ingresos al país, si sumamos

los emprendimientos micro, pequeños y medianos alcanzamos un aporte del 63% del total de los ingresos al Ecuador.



**Figura No2 Generación de Ingresos**

### 3. Justificación

La segunda versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (D.I.E.E., 2010) que presentaron el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (I.N.E.C., 2.010) y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) revela que “existe un crecimiento importante del número de empresas en el Ecuador” Tal reporte da cuenta que Ecuador es un país es de micro y pequeñas empresas, según el portal web del (INEC)

El INEC precisa que el 89,6 % de las empresas pertenecen al Régimen Impositivo Ecuatoriano (RISE), por lo que podemos deducir que son Microempresas o PYMES.

(D.I.E.E., 2010)

Por tal razón y tomando en cuenta la importancia de éstas empresas en el mercado Ecuatoriano (Pymes representan el 95% del total de las unidades productivas, generando el 50% de empleo) y de manera especial en la provincia de

Pichincha y la Ciudad de Quito que es nuestro objetivo de estudio, considero que las empresas que representan la dinámica económica de la Ciudad de Quito deben ser atendidas de manera prioritaria. Para permanecer en el mercado éstas empresas deberán tener ventajas competitivas que les permitan sostenibilidad, a través del control interno de sus operaciones se logrará dicha ventaja que requieren para logara sus objetivos presentes y futuros, y además evitar ser absorbidas por las grandes empresas.

#### **4. Importancia**

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha ido incrementado en los últimos años, y esto es debido a lo importante y práctico que resulta, medir la productividad y la eficiencia al momento de implementarlos. (CAPEIPI) Es importante indicar que las empresas que aplican sistemas de control interno en sus operaciones, podrán conocer de manera detallada la situación real de éstas, lo cual le llevará a saber las alternativas para lograr sus objetivos.

Las cifras de fracaso de las Pymes es impresionante, en el Ecuador las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. El alto índice de mortalidad es causado principalmente por: dificultad para vender, problemas para producir, dificultad para controlar(éste es el problema que queremos atacar, proporcionando una herramienta de control a las empresas), inconvenientes en la planificación, problemas en la gestión. (Marin, 2001) .

El control interno comprende realizar de manera eficaz y eficiente, un plan de organización de todos los procedimientos coherentes a los requerimientos del negocio; lo cual permite resguardar los activos de las empresas.

El control es la clave del éxito de una empresa, la sabiduría popular nos entrega una frase muy bien adaptada al tema que estoy tratando “En arca abierta el justo peca”, la ausencia de control es la muerte de cualquier empresa, el control es indispensable para una administración eficaz.

La idea de crear un sistema de control interno, sencillo y adaptado a las

necesidades de las microempresas y Pymes, es entregar a éstas empresas, que son el motor de la economía, las herramientas necesarias para alcanzar una permanencia y finalmente un crecimiento sostenido en el mercado.

## **5. Objetivos**

### **A. Objetivo General**

Diseñar un modelo de Sistema de control interno que sea una herramienta para el fortalecimiento de las Microempresas y Pymes en la ciudad de Quito, que son el motor de la economía Ecuatoriana.

### **B. Objetivos Específicos**

- Definir la importancia para la supervivencia de las empresas, la Implementación de un sistema de control interno. Que permita estudiar, analizar y entender de manera clara cuales son las necesidades concretas de las Pymes, de forma tal que sea posible crear un sistema que se adapte a sus principales requerimientos, dándole el tratamiento adecuado a sus exigencias.
- Diseñar un modelo de control interno contable que se adapte a las necesidades específicas de las Pymes y microempresas del Ecuador, de manera específica de la ciudad de Quito, entregar una herramienta de control que les permita sostenibilidad en el tiempo a las Pymes. A través de una herramienta que permita un manejo adecuado del control interno administrativo de la empresa.
- Analizar y buscar el método y la técnica más acertada utilizando una metodología que permita una obtener la información adecuada para la presente investigación, en razón de obtener un manual de control interno.
- Diseñar un sistema Administrativo Contable que permita a las Pymes contar con una “alarma” para evitar que una bomba de tiempo acabe explotando,

arruinando de raíz el emprendimiento empresarial de estos sectores tan vulnerables (Pymes, microempresas). En definitiva Crear, diseñar e implementar un Sistema de control Interno, que sea capaz de evaluar y determinar de manera eficaz y eficiente la situación de las Pymes y Microempresas. Adaptando el Modelo de Control Interno a la empresa EurotexCia. Ltda. Situada en la Ciudad de Quito y que se clasifica dentro de las características de las empresas, tema del presente estudio.

## CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

### 1. Fundamentación teórica

Es importante conceptualizar el Control Interno en razón de tener una idea más general de su significado e implicaciones:

“La empresa en el momento de implementar un sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos” (Gomez)

En definitiva el manual de procedimientos es un elemento del sistema de control internos según (Gomez). Es de vital importancia que la empresa durante el proceso de implementación del sistema de control interno, desarrolle el manual de procedimientos, donde se identificarán las funciones, actividades y responsabilidades de los empleado de la empresa.

“Las Pymes tienen que controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas.”

Por ésta razón tienen que pensar en cual es el mejor sistema de control y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos.” (Mejía, 2002)

Para diseñar un sistema de control Interno se necesita tomar en cuenta varias actividades que deben ser tomadas en cuenta con anticipación.

Una vez que se haya definido el adecuado sistema de control, a través de un diagnóstico preciso de las necesidades, el paso siguiente es la implementación.

La implementación es una función en la que se deberán involucrarse todos los actores de las empresas, en razón de obtener los resultados anhelados. En relación al Sistema de Evaluación o de diagnóstico, éste permite evaluar el sistema de control y verificar el cumplimiento de las variables de desempeño establecidas con antelación.

Es importante conocer que un buen diagnóstico podría ser un efectivo método de prevenir riesgos, así será posible lograr Pymes Proactivas.

Las siguientes situaciones, obligan a las PYMES a tener un adecuado sistema de control Interno, que les permita permanecer en el tiempo y evitar su muerte prematura.

- Las Pymes existentes se están viendo afectadas por las altas cargas fiscales.

- Deben cumplir normas como llevar contabilidad, asegurar a sus empleados en el IESS, presentar informes y balances.
- No está permitido presentar pérdidas por más de dos años sucesivos.
- La falta de ayuda para la creación de nuevas empresas
- Las reglas de juego para las empresas, sobre temas tributarios y legales cambian permanentemente, hay falta de seguridad jurídica

“La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.” (C.O.S.O)

Una de las primeras definiciones de control Interno fue publicada en 1.998:

“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.” (Root, 1998)

El control interno tiene básicamente dos grandes procesos, los mismos que detallo a continuación:

- A. Control Interno Administrativo
- B. Control Interno Contable:

### **A. Control Interno Administrativo**

“El control administrativo, incluye, pero no limita, el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración, tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones” (Cuellar, 2003)

La implementación de un sistema de control Interno administrativo aplicado a la función o proceso administrativo de una empresa se deberán seguir los siguientes pasos:

- Se debe diagnosticar el estado de control, y evaluar la situación actual  
En razón de realizar dicho diagnóstico, es indispensable poder definir la situación de la empresa, por lo que se aplicarán cuestionarios que permitan dicha evaluación. Para lo cual me serviré de la aplicación SlideShare – LinkedIn, la misma que permite encontrar información de todo tipo compartida por otros usuarios en razón de aportar a las necesidades de información de sus usuarios. Básicamente, he tomado tres formatos que me han sido de utilidad para establecer mi propio formato de encuestas. (Celada, 2014) (Marchena Larios, 2015) (Gutierrez Choque, 2014)
- Se realizará un análisis y medición de riesgos, a través de la determinación de procesos neurálgicos de la empresa
- Determinar los resultados de la evaluación del control Interno
- Implementar el Control Interno Administrativo
- Evaluar permanentemente el sistema de control, verificar los resultados

## **B. Control Interno Contable**

“Los controles contables abarcan el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñados para proveer seguridad razonable” (Cuellar, 2003)

Es el control de todos los elementos necesarios para el registro de operaciones económicas, con el propósito de establecer un método de investigación y eficiencia en el desarrollo de sus actividades. (Fernandez, 1991)

La información financiera, contable de una empresa como lo son:

- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Estado de Resultados
- Análisis de costos
- Estado de Variación del patrimonio, etc.

Proporcionan la información económica que se necesita para el desarrollo de una organización.

La función de la contabilidad, es simplemente medir de manera precisa la

situación financiera de la empresa, definiendo la viabilidad de una organización en términos monetarios.

Toda la información financiera deberá ser correctamente analizada para que tenga un importe para la organización.

Es de gran valor que el departamento contable se integre a todas las áreas de la organización, de forma tal que sea capaz de entregar la información que todos las áreas de la empresa demandan.

El departamento contable deberá ser capaz de entregar la información completa y verás, que es de vital importancia para la toma de decisiones y en general para el buen desarrollo de la empresa.

Los sistemas contables deberían basarse en tres normas básicas:

- Eficiencia
- Acción
- Método

Los principales elementos para implementar un departamento contable en una organización son los siguientes:

1. Catálogo de cuentas:
2. Documentación Contable
3. Informes contables
4. Libros y auxiliares
5. Métodos y procedimientos: A través de un diagrama de flujo se define la sucesión de las operaciones, o bien el seguimiento de un informe desde su elaboración hasta su destino final.
6. Organización y reorganización contable: La organización contable facilita la preparación de informes para una eficiente administración de una organización. Reorganizar no es más que a partir de lo que hay establecer nuevos instrumentos para una más eficiente organización contable.

Finalmente en razón de que el sistema de control interno funcione correctamente se deberá tomar en cuenta algunos aspectos claves importantes, para su buen desenvolvimiento. La implementación demanda seguir algunos pasos esenciales al buen desempeño de dicho Sistema:

- De manera concisa puntualizar las responsabilidades del personal

- Se deben evaluar los riesgos, los puntos neurálgicos del negocio, y valorarlos.
- Diseñar los procesos de control a través del análisis de riesgos y de la identificación de actividades importantes de las PYMES.
- Se debe definir una guía que permita un ambiente de autocontrol aplicable a la organización como a las personas.
- Determinar un método para medir el desempeño y cumplimiento de metas de los empleados.
- Creación de un mecanismo de evaluación permanente del Sistema de control, con éste paso último se cierra el ciclo del Sistema de control.
- Diagnosticar el estado de control interno de las Pymes, evaluar su situación actual
- Precisar de manera clara cuáles son las necesidades de control, esto dependerá del giro de su negocio.
- Diseñar y proponer el sistema de control Interno que mejor se adapte a sus requerimientos específicos.
- Desarrollar un plan para la implementación de un sistema de Control Interno.

## **2. Fundamentación Conceptual**

- Control gerencial: Son las políticas que se implementan y que permiten asegurar que la respuesta a los riesgos sea la apropiada a las circunstancias.
- Administración: Es una ciencia social que busca la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura, a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernandez, 1991)
- Ambiente del control: Es la filosofía y el perfil de dirección de la gerencia. Reglamentos, estructura, Plan organizacional, y manuales de procedimiento. Asignación de responsabilidades y funciones del personal (Colbert, 1999)
- Control Interno: Desde la perspectiva de la empresa, el concepto de control no es único y está sujeto a las diversas corrientes, en la teoría clásica el control era considerado como equivalente de autoridad, la escuela de Harvard cita que el control es un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos. Por otro lado la teoría de los sistemas abiertos considera el control

como un sistema que tiene como finalidad crear un feed-back entre el entorno en el que se mueve la organización, y la propia empresa. Es un proceso efectuado por la dirección, el consejo de la administración y el resto del personal de una empresa, diseñado con el objetivo de diseñar un grado seguridad razonable en cuanto a la constitución de los objetivos. (C.O.S.O).

- Control: Es el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y de esa forma corregir cualquier desviación importante. (Robins, 1995)
- Control organizacional: La administración tiene un control fundamental en la definición (Dorta, 2005), considera que la administración consiste de una serie de actividades interdependientes, diseñadas para lograr que una cierta combinación de medios, puedan generar una producción de bienes o servicios económicos socialmente útiles, en lo posible que sean rentables para la empresa y con fines de lucro (MarcadorDePosición1)
- Eficiencia: Significa hacer bien las cosas o la optimización de los recursos.
- Eficacia: Significa hacer lo que es apropiado, o el logro de los resultados
- El sistema de información: Es la columna vertebral de cualquier organización (James A'O'Brien, 2006), ya que a través de éste sistema se realizan las transacciones que hacen posible la ejecución de actividades de índole administrativo y operacionales, proporcionando información para el control administrativo y la planeación.
- Evaluación de riesgos: Se debe considerar los acontecimientos que pudieran suceder y perjudicando el cumplimiento de metas y objetivos.
- Función administrativa de control: Medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlo están siendo llevados a cabo. (Koontz, 1980)
- Información y comunicación: La comunicación dentro de un proceso de control Interno debe ser precisa y oportuna de modo tal que permita tomar acciones correctivas inmediatas.
- Mediana empresa: Puede tener desde 50 hasta 99 obreros. Su capital fijo no deberá sobrepasar los 120.000 dólares.
- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores, y su capital fijo

(descontado edificios y terrenos) puede ser de hasta 20.000 dólares

- **Monitoreo, Supervisión:** El proceso de monitoreo dentro de la gestión de control no es más que el proceso de Evaluación o supervisión. Comprueba que se mantienen el adecuado funcionamiento del sistema a través del tiempo. (Dorta, 2005)
- **Organización:** Significa agrupar las actividades necesarias para lograr ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. (O'donnell, 1998)
- **Pequeña empresa:** Podría tener hasta 50 obreros
- **Planeación:** ¿Que se quiere hacer? Y también ¿Que se va hacer?, es la función más importante de la administración, por medio de la cual se precisa cual es el problema. “Es la definición de metas de una organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía general de los planes para integrar y coordinar las actividades. (Cenzo, 1995)
- **PYMES:** Pequeñas y medianas empresas, según (Cerdeña, 2000), más de la mitad de las Pymes presentan problemas para definir el rumbo de la empresa. Se desconocen las herramientas que permitan un plan estratégico. Los sistemas de información para la toma de decisiones son inadecuadas, falta apoyo de expertos.

Por todo lo antes citado es de suma importancia que los pequeños empresarios asuman una responsabilidad como agentes de cambio y generadores de bienestar económico y social. Para lo cual es indispensable optimizar su capacidad competitiva mediante una organización de control interno adecuado a las necesidades y ambiente de la empresa.

### **3. Bases teóricas**

Es de suma importancia revisar varias teorías y conceptos sobre Sistema de Control Interno, que permitan tener una idea más estructurada del estudio que se va a realizar.

“El control interno contable comprende el plan de organización y procedimientos coordinados usados en un negocio para salvaguardar los activos de pérdidas provenientes de fraudes o errores, verificar la exactitud y confianza de los datos contables que la administración usa para la toma de decisiones y promover eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y el departamento financiero tienen responsabilidad directa o indirecta.”(Grady, 2000).

“Comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptados dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.” (Schuster, 1992)

“Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos.”(Zepeda, 1998)

“El control interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de una organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos, obtener exactitud y la confianza de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones en todos los aspectos y de las actividades de la compañía, comunicar las políticas administrativas y estimular y medir su cumplimiento” (Cook, 1987)

De las definiciones citadas se puede deducir lo siguiente: El Control Interno no es más que un plan organizado compuesto de métodos y procedimientos coordinados, los mismos que permiten la efectiva asignación de responsabilidades a los empleados. También el control interno procura un adecuado diseño de cuentas e informes que permiten resguardar los activos de la compañía, validar la veracidad de la información contable; asegurar que los procesos operativos se desarrollen de manera eficiente y eficaz, y finalmente logra una comunicación eficiente sobre las políticas internas y asegura su cumplimiento.

#### 4. Fundamentación Legal

Los siguientes entes de control definirán la normativa legal que deberá cumplir la organización para diseñar un Sistema de control Interno, que se integre a las necesidades legales del Ecuador:

La constitución Política del Estado de la República del Ecuador indica lo siguiente en el capítulo 1, artículo 211, De la contraloría General del Estado.

“La contraloría General del Estado que es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria, y financiera, dirigido por el contralor general del estado que desempeña sus funciones durante cuatro años.

Tendrá atribuciones de controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la transparencia, legalidad y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

La Contraloría dictará regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se le pida, en las materias de su competencia.” (Asamblea, 2008)

La superintendencia de compañía mediante el artículo 430 de la Ley de compañías define a la superintendencia de compañías como un organismo técnico y con autonomía financiera, administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.”

Ley de Régimen Tributario Interno, en el Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, LORTI, se regula cuales son las obligaciones de las empresas que deberán cumplir en razón de no tener sanciones y multas por manejos inadecuados.

Normas internacionales de Información financiera, son las NIIFo IFRS (International Financial Reporting Standard), son estándares técnicos contables, para el desarrollo de la actividad contable, éstas tienen un manual contable que indica la

norma que es aceptable en el mundo. (NIIF, 2015)

Normas Internacionales de auditoría, son las NIAs y son de aplicación obligatoria para auditores de cuentas y sociedades en todo el mundo; el organismo emisor a nivel internacional es “International and Assurance Standard Board” (IAASB)

## **5. Fundamentación Institucional**

El presente estudio estará enfocado de manera especial a proveer un Sistema de Control Interno a la empresa EurotexCia. Ltda., es una compañía de origen Alemán establecida en el Ecuador en el año 1.948. Una amplia gama de Representaciones y experiencia le ha permitido especializarse en varias áreas de la industria. Cuenta con la confianza de las Empresas más importantes de la Industria Ecuatoriana. El caso práctico que se presentará será un Sistema de Gestión Interno integral que se aplicará la empresa antes mencionada.

Para entender mejor el giro del negocio de Eurotex, debo indicar lo siguiente: EurotexCia. Ltda. es una empresa establecida en 1.948 como Agentes y Representantes, es una compañía con 67 años de experiencia sirviendo al mercado Ecuatoriano.

Como Agentes y Representantes de Empresas del exterior, el trabajo de Eurotex es promover e impulsar los productos y maquinaria de las diferentes Representadas en el Ecuador, básicamente la misión de Eurotex es comercial y su negocio es convencer a los clientes del Ecuador que compren los productos que fabrican las empresas que representan y que se encuentra localizadas en el exterior. Una vez el cliente define la compra y realiza el pago al exterior del 100% del valor de su compra (el pago lo realiza el cliente directamente al proveedor del exterior), Eurotex como socio estratégico de la Representada del exterior, recibirá una comisión por ventas, la misma que se pacta con anterioridad a través de un contrato firmado por las partes.

Es decir y para que se entienda de mejor manera el giro del negocio de Eurotex, básicamente es responsable de vender productos y maquinaria que fabrican

empresas en varios lugares del mundo; Eurotex tiene la misión de presentar ofertas e indicar las bondades de las empresas y productos que Representa, hasta convencer al cliente en el Ecuador de realizar la compra, una vez definida la compra por el cliente del Ecuador, Eurotex dará asesoramiento post venta y acompañará al cliente en cualquier requerimiento que pudiese tener en el camino. Una vez el producto fue pagado al 100% a la representada del exterior, Eurotex recibe una comisión por la gestión de ventas, comisión que puede variar entre el 0,5 % hasta el 15% dependiendo del producto y del monto.

El giro del negocio de Eurotex es netamente de servicio Comercial y de ventas en un 90%, el único producto que se comercializa localmente y que tiene una representación local, es Agujas GrozBeckert; las mismas que son importadas y vendidas a los productores textiles en el Ecuador.

Los demás negocios e ingresos de dinero a la empresa son producto de comisiones, por ventas a clientes del Ecuador de productos y maquinarias de las fábricas del exterior.

Visión: Ser representantes no es solo un tema de oferta y demanda, implica mucho más que un servicio o una venta de maletín. Ser representantes significa honestidad, asesoramiento, confiabilidad, experiencia, virtudes que hemos desarrollado de generación en generación.

Misión: Aportar al crecimiento de nuestros clientes y por ende de nuestro país; seleccionando Empresas y productos de excelencia con reconocimiento Internacional.

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **1. Técnica de recolección de datos**

En razón de obtener un diagnóstico de como realizan la funciones de control interno, se realizó una investigación del tipo exploratoria – explicativa para la recolección de datos, la información fue recolectada a través de entrevistas o encuestas semi -estructuradas a empresas de diferentes sectores (Pymes).

También se realizó entrevistas a ejecutivos de la Cámara de la pequeña y mediana industria de Pichincha, Cámara de Comercio de Quito, Servicio de Rentas Internas, y otras entidades de control e interés.

Obteniendo la siguiente información relevante:

- En el Ecuador Existen aproximadamente unas 15.000 empresas catalogadas como Pymes y generan alrededor de 330.000 empleos. (CAPEIPI)
- Los parámetros de clasificación para definir o clasificar las Pymes en el Ecuador son las siguientes; empresas cuyas ventas anuales estén entre 1 y 5 millones de dólares; Empresas cuyos activos totales estén entre 30.000 y 500.000. (Superintendencia de compañías), se clasifican como Pymes.
- Los principales obstáculos de las Pymes que se pudieron determinar son:
  - Falta de procesos y normas de producción
  - Falta de acceso a fuentes de crédito formal
  - Mano de obra poco calificada
  - Falta de orientación a la producción para la exportación de sus productos
  - Insuficiente desarrollo organizacional
  - No disponen de acceso a la tecnología

### **2. Tipos de Investigación**

Para realizar el presente estudio se definió utilizar la siguiente técnica de Investigación:

- Investigación Exploratoria – explicativa (definiciones)
  - Investigación Exploratoria.- Es aquella que intenta darnos una visión

general del tipo aproximativo, en relación a una realidad determinada. Este tipo de investigación es usada, cuando es difícil formular hipótesis precisas o cuando los recursos del investigador no son suficientes para promover un trabajo más profundo. Este tipo de estudios permiten un mayor grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, sirve para investigar problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales para la realización de funciones de determinada área. Son comúnmente utilizados en la investigación del comportamiento humano, en situaciones donde hay poca información. A través de éste estudio será posible determinar tendencias e identificar las relaciones potenciales entre las variables objeto del estudio. (Cenzo, 1995)

- Investigación Explicativa.- “La teoría es la que constituye el conjunto organizado de principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones, por medio del cual se interpretará una realidad. Una teoría o explicación, contiene un conjunto de definiciones y suposiciones relacionadas entre sí de manera organizada sistemática; estos supuestos deben ser coherentes a los hechos relacionados con el tema del estudio.” (Chiavenato, 2002)

Es decir, se realizó en primera instancia un estudio exploratorio que permitió familiarizarse con los temas relacionados con el control interno, y los cimientos que preparan el terreno para realizar una investigación del tipo explicativo.

La investigación Explicativa permitió definir de forma más clara por qué ocurre el fenómeno y cuando se manifiesta, también se determinará la causa de los fenómenos encontrados.

Se usó para realizar dicha investigación, las siguientes fuentes:

- Fuentes de información primaria: Técnicas de observación en varias Pymes, para verificar los sistemas de control utilizados, encuestas personal y/o encuestas digitales semi-estructuradas.

A través de la observación realizada en 20 Pymes en la ciudad de Quito, en relación a sus sistemas de control se logró determinar lo siguiente:

- El 85% de las Pymes analizadas no disponen ni maquinaria, ni tecnología

para su producción.

- Capacitación al personal prácticamente nula
  - No disponen de financiamiento de la banca
  - No disponen de normas y procedimientos para realizar sus procesos productivos.
  - Escasa capacidad de producción.
  - Muy poca capacidad de negociación Costos elevados de desperdicio
  - La producción está orientada al mercado interno
  - Falta de políticas y estrategias de desarrollo
  - No tienen mano de obra calificada.
  - Calidad de los productos no estandarizados.
- Fuentes de información secundarias: Información relevante que será entregada por trabajadores de las Pymes, artículos, libros, información de las entidades de control, información vía web.

Las fuentes de información secundaria básicamente corroboran la información obtenida en campo en relación a las Pymes, pero es posible ampliar la información antes mencionada, con los siguientes importantes conceptos.

- Conflictos internos en el desarrollo de una pequeña y mediana empresa.
  - Falta de estabilidad política en los poderes del estado
  - Fuerte crisis económica
  - Muchos conflictos sociales.
  - Marco legal que se ajusta a los intereses políticos y económicos
  - El contrabando
  - Ausencia de políticas gubernamentales para la protección de sectores vulnerables, como lo son las Pymes.
- Ventajas de las Pymes
  - Mano de obra muy hábil y bastante barata (en función de la experiencia)
  - Existen recursos sin explotar y útiles
  - La posibilidad de sustituir importaciones por producción local(Gispert, 2001)

### **3. Diseño de la Investigación**

La Investigación está planteada para determinar las necesidades específicas de las PYMES en relación a los sistemas de Control Interno, para lo cual la Investigación se centró en los siguientes temas de interés fundamental.

A través de encuestas personales en la Cámara de comercio de Quito, Cámara de la pequeña y mediana industria de Pichincha y el Servicio de Rentas Internas y en base a las fuentes secundarias de información (libros, artículos, información web), se logró determinar lo siguiente:

#### **A. Determinar, cuales son los requerimientos de control Interno de las PYMES**

- Las Pymes tienen el deseo de hacer las cosas bien.
- No poseen herramientas para diseñar un sistema de control a pesar de que si poseen conocimientos sobre control interno
- Saben de la importancia en la calidad de sus procedimientos
- El código de ética de las Pymes no está escrito, pero está explícito para cada uno de los trabajadores.
- El control siempre recae de manera fundamental en manos de la Gerencia General
- El personal no está capacitado en lo que respecta al control y la centralización del control en manos del Gerente no es la más adecuada.
- Los sistemas de información son demasiado básicos, por lo que la calidad de la información financiera es muy precaria y es una debilidad para el acceso créditos de la banca.
- La comunicación empresarial es bastante informal, no existe estructura alguna.

#### **B. Definir, cómo se realiza el manejo administrativo del control**

- La planeación del control: no existe personal encargado para hacer ésta función.
- Organización del control: La estructura de las Pymes no permite una implementación del sistema de control interno, no existen normas que rijan dicha

implantación.

- La ejecución del control: Las áreas donde se realizan las funciones de control es la de producción, la ejecución en los niveles operativos de la empresa se realizan de manera precisa, mientras que a niveles gerenciales es más bien bastante informal.
- Evaluación del control: No existen mecanismos que puedan verificar la efectividad de las actividades de control implantados en las Pymes.

### **C. Diagnosticar los sistemas de control**

- Diagnosticar el estado de control, evaluación de la situación actual  
En esta etapa es necesario identificar los riesgos, para su identificación primaria, la experiencia y cada Pyme obtendrá un análisis diferente. Para evitar riesgos se sugiere siempre tener pólizas de seguros. Normalmente lo que se pretende es proteger el dinero y los activos físicos.
- Realizar un análisis y una medición de los riesgos, a través de la identificación de actividades neurálgicas de la empresa  
Se deben definir las funciones con base a la experiencia, es importante desconcentrar las funciones a la gerencia, encontramos estructuras organizacionales muy simples, los procesos en las Pymes en general están bastante normados, pero hace falta documentación.
- Resultados de la evaluación del control Interno  
Los controles en general se realizan normalmente a nivel operativo, el control administrativo se realiza de manera empírica, no hay orientación alguna para desarrollar el control interno de la empresa.
- Implementación del control Interno  
La evaluación se hace a través de la comparación de resultados obtenidos frente al presupuesto, no se hacen comparaciones con resultados de la competencia, las reuniones grupales se realizan de manera periódica para tomar decisiones.
- Evaluación permanente del sistema de control, verificación de resultados  
Este tipo de control o por otro lado la contratación de auditorías externas, no se realizan en las Pymes o por lo menos no, en un 95% de los casos.

#### **D. Analizar el contexto externo de las PYMES**

- Marco Legal: Las PYMES se rigen bajo la normativa legal de la Cámara de la Pequeña Industria, El servicio de rentas internas, La Cámara de comercio de Quito. Las microempresas se rigen bajo el sistema impositivo RISE, las demás se rigen bajo las normativas legales que establece el Servicio de Rentas internas dependiendo del caso. Deben cumplir con obligaciones patronales, seguro social IESSy obligatoriedad de llevar contabilidad.(con excepción de las Microempresas). “ De acuerdo a la ley, están obligados a llevar contabilidad, todas las sociedades y personas naturales, que en su actividad económica operen con un capital superior a 24.000 dólares, o cuyos ingresos del año anterior hayan sido superiores a USD 40.000” (SRI)
- Tecnología: Producción y sistemas informáticos (hay falencias debido a la rapidez con que éstos cambian), las Pymes no pueden invertir en tecnología de punta. Nula capacitación al personal.
- Conciencia ambiental: No existe conciencia ambiental.
- Entorno político: Les afecta directamente al desenvolvimiento de las Pymes.

#### **E. Diagnosticar, analizar y determinar el contexto interno de las PYMES.**

- En definitiva las Pymes en la ciudad de Quito poseen un nivel tecnológico bastante básico y atrasado en relación al medio y la tecnología de vanguardia, las Pymes constituyen un 63% del total de las empresas del país (INEC), el Gerente es quien toma las decisiones, y el encargado del control interno, el poder se centra en una sola persona.

#### **4. Análisis de la Investigación**

Luego de realizar la Investigación se puede determinar los siguientes importantes puntos, a tomarse en cuenta, para plasmar un manual de control Interno adaptado a las Pymes:

- El sistema de control interno debe ser parte integral de la estrategia corporativa de la empresa.
- La implementación del sistema de control interno deberá comprometerse recursos financieros, físicos y humanos.
- Realizar una campaña de concientización con los empleados, sobre la importancia del control interno
- Definir de manera precisa cada etapa de la implementación de un sistema de control interno
- Descentralizar y delegar funciones de control (que ahora está en manos de la alta gerencia)
- Desarrollar un modelo de fácil aplicación
- Actualizar los sistemas de información
- Definir y estructurar un sistema de evaluación permanente en las Pymes.

El sistema de control Interno para ser desarrollado deberá cumplir con las siguientes exigencias para su implementación:

- Capacitar y concienciar a los empleados en temas sobre el control interno.
- Apoyo total de la gerencia, tanto con recursos humanos como financieros
- Realizar una actualización de la estructura Tecnológica.

## **CAPITULO IV PROPUESTA**

### **1. Datos Informativos**

En razón de poner en práctica la implementación de un sistema de control interno diseñado para satisfacer las necesidades de las Pymes, a continuación se va a desarrollar la implementación del sistema de control interno para la empresa EurotexCia. Ltda.

Eurotex es una empresa que nació en 1.948 como una empresa comisionista o dicho de otra forma como Agente / Representante de empresas del exterior. La misión de ésta empresa es básicamente del tipo Comercial. Eurotex como representante de empresas del exterior debe promover, ofrecer, ofertar, negociar los productos, maquinaria o materia prima que provea la empresa del exterior entre los clientes del Ecuador, de tal forma de lograr convencer al cliente final de las bondades del producto / maquinaria / materia prima.

Cuando el cliente localizado en el Ecuador acepta los términos de compra, realiza una transferencia al exterior como pago a su proveedor, cuando el cliente realiza el pago por el 100% de su compra y recibe su producto a satisfacción, Eurotex recibe una comisión sobre la venta realizada (es un porcentaje sobre la venta total, pactado de antemano con el Agente o Representado del exterior), éste pago lo realiza a la cuenta de Eurotex, el Representado (en éste caso es la empresa del exterior, proveedor del cliente final en el Ecuador quien paga los servicios de Eurotex)

En pocas palabras Eurotex es una empresa comisionista, que tiene como función vender los productos que sus Representadas producen, por lo cual recibe un pago por la labor comercial que realiza en el país.

De manera adicional, Eurotex es representante para el Ecuador de GrozBeckert (agujas textiles para máquinas industriales) para el Ecuador, con ésta única representada el mecanismo difiere, ya que Eurotex importa las agujas desde Alemania y las comercializa localmente. Se realizan pedidos en base a los

requerimientos de los clientes locales, para luego consolidar un pedido global y realizar la importación.

## **2. Antecedentes de la propuesta**

Las Micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador tienen especial importancia en la contribución al sistema productivo nacional. Por lo que el presente estudio se ha basado en brindar un medio que permita a las PYMES no solo tener un nuevo emprendimiento sino mantenerse en el mercado.

EurotexCia Ltda. es una empresa que fue creada en 1948 como una alternativa a la necesidad de las empresas locales de realizar negocios o compras de maquinaria, materia prima, repuestos y otros; a proveedores del mundo; cuando las comunicaciones eran muy lentas y de mala calidad, tiempos en los que no existía internet y aún no se hablaba de la globalización; Eurotex se convierte en el intermediario para todos aquellos negocios que los empresarios Ecuatorianos querían hacer, y que por falta de confianza se restringían.

Eurotex, es el socio comercial local de empresas de todo el mundo, con lo cual se logra la confianza y credibilidad que hacía falta a los inversionistas para realizar nuevas adquisiciones a empresas del exterior, ya que éstas estaban debidamente representadas y respaldadas en el Ecuador por EurotexCia. Ltda.

En sus inicios Eurotex no tenía competencia, se creó como una idea innovadora para satisfacer las necesidades de confianza y credibilidad para la inversión de los Ecuatorianos, sin embargo en los tiempos modernos las comunicaciones se han vuelto un medio de accesibilidad general, los empresarios tienen información en demasía a su disposición, el exceso de información permite a los clientes en el país tomar decisiones de inversión contactándose con el mundo a solo un click de distancia, lo que ha perjudicado de manera importante el giro del negocio.

El mundo de hoy exige un importante trabajo de fidelización con los clientes (Fernandez Arena, 1991), permanecer en contacto y realizar un trabajo importante de búsqueda de representadas en el exterior para consolidar los ingresos de la empresa y finalmente justificar la razón de ser de la compañía.

Eurotex en razón de la crisis que atraviesa el país ha pasado por un proceso de reducción de personal importante, a través del cual el personal pasó de 8 empleados a

contar en este momento solo con 5 empleados en nómina, se ha tenido que realizar una redefinición de funciones para todo el personal.

Lo cual convierte a Eurotex en la empresa ideal para aplicar un modelo de gestión de control interno, ya que una de las falencias más importantes de ésta empresa, es precisamente la falta de control en todos los procesos y procedimientos que maneja.

### **3. Justificación**

He definido aplicar un sistema de control interno en la empresa Eurotex ya que es una empresa que conozco a profundidad, a pesar de prestar mis servicios únicamente desde el año 2012, por ser una empresa pequeña, no me ha costado mucho tiempo entender de manera integral su funcionamiento, también porque he pasado en estos pocos años por todas las áreas de la compañía, al principio estaba a cargo del área de ventas y actualmente estoy a cargo del departamento de ventas, administrativo y financiero. (Las personas que antes desempeñaban estos cargos ya no laboran en la empresa).

EurotexCia Ltda. es la empresa perfecta para aplicar un manual de control Interno primero porque NO lo tiene, y porque a pesar de ser una empresa consolidada en el Ecuador y con amplia trayectoria se ha visto afectada por la situación económica por la que atraviesa el país y se ve en la necesidad de ser más eficiente para poder competir, acaba de pasar por un proceso de reducción de personal, y requiere organizarse para sostenerse en el mercado.

En los momentos de crisis que atraviesa el país, el diseño de un modelo de control interno, tienen una importancia enorme, ya que permite conocer a ciencia cierta si las metas y objetivos organizacionales que se trazaron se están logrando tal como fueron planificadas. El hecho de conocer el control interno permite a las organizaciones obtener beneficios sustanciales en las actividades que realizan los empleados, ya que éstas están normadas y se realizan con eficiencia y eficacia.(Ruben, 1999)

Al mismo tiempo se debe recordar que el sistema de control interno asegura la integridad de los activos de la empresa y permite controlarlos de mejor manera. Por

todo lo antes mencionado un buen control interno, bien implementado y aplicado evita los fraudes y robos. En este aspecto Eurotex a través de los años se ha visto afectada por fraudes y robos por parte del personal, por la ausencia de organización y por no disponer de un manual de control interno.

Lo más importante que se deriva del control interno es que reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.(Coulter, 2000), es justamente lo que necesita ésta empresa para permanecer en competencia.

#### 4. Objetivo

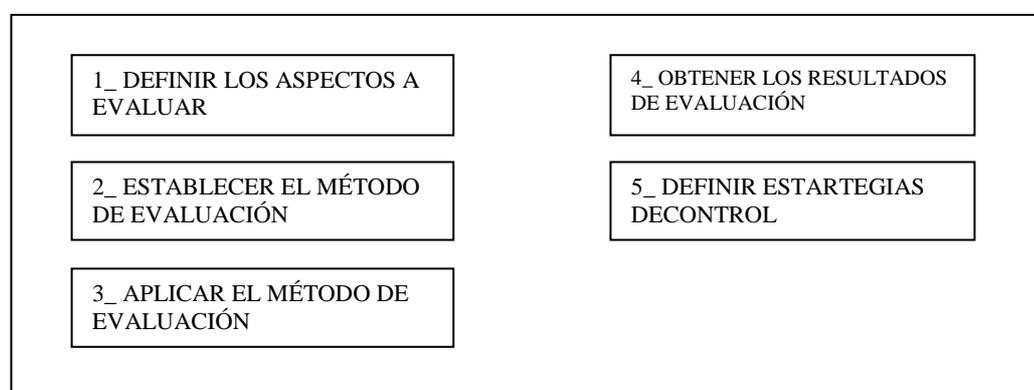
El objetivo de la implementación de un sistema de control interno en la empresa EurotexCiaLta. es definir políticas que permitan a la empresa una mejor operación y administración, lograr una mejor organización en la empresa.

Promover la eficiencia entre los empleados de la organización a través de estándares que permitan medir el desempeño de sus empelados.

Proteger los activos de la empresa y el mejor manejo de sus recursos, a través de políticas claras y aplicables.

#### 5. Metodología para la implementación de la propuesta

En razón de implementar uninstrumento de monitoreo del sistema control Interno, que será implementado es de suma importancia seguir el siguiente esquema:



**Figura 3 Herramienta de Monitoreo**

##### 1 Definir los aspectos a evaluar

###### A. Aspectos Administrativos a ser Evaluados

- Seguridad física y vigilancia
- Protección contra fuegos
- Actividades y responsabilidades del personal
- Seguros
- Archivos
- Supervisión
- Claves de acceso para realizar la revisión de la información
- Área de RR. HH
- División adecuada de las funciones
- Tecnología y materiales existentes
- Manual de la organizaciónn
- Organigrama
- Manual de procedimientos
- Manual de funciones

**B.** Aspectos contables a evaluar

- Comprobantes con secuencia de números
- Registro de firmas autorizadas
- Definir metodología de las autorizaciones
- Ingresos de efectivo
- Egresos de efectivo
- Cuentas por pagar
- Obligaciones legales de la organizaciónn
- Cuentas contables
- Certeza de la información contable
- Uniformidad de la información contable
- Obtener datos históricos vs. Actuales
- Realizar comparativo de presupuesto vs. Cifras reales.

**2** Establecer los métodos de evaluación

Para la implementación en la empresa Eurotex se ha definido la aplicación de cuestionarios para los responsables de cada área. Se consideró que por ser una

empresa pequeña con bajo volumen de operaciones, poco personal y procesos, éste método permitirá a una rápida implementación del sistema de control.

### **3 Aplicar el método de evaluación y**

#### **4 Resultados de la Evaluación**

A continuación cuestionarios que fueron aplicados a las personas responsables en la empresa EurotexCia Ltda. de cada uno de los procesos, la siguiente evaluación está destinada principalmente al área administrativa y contable.

Cabe recalcar que los siguientes formularios han sido diseñados en base a formularios prediseñados que he podido encontrar en la web a través de una aplicación llamada SlideShare la misma que sirve para compartir información entre sus usuarios en razón de aportar a sus miembros con conocimientos de toda índole, básicamente el diseño de los cuestionarios que presento a continuación se basaron en tres cuestionarios de control interno de SlideShare. (Celada, 2014) (Marchena Larios, 2015) (Gutierrez Choque, 2014)

<b>EUROTEXCía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
1. Generales	X		
2. Recursos humanos	X		
3. Exigencias y asuntos legales	X		
4. Departamento de sistemas	X		
5. Departamento Legal	x		
6. Caja y bancos	x		
7. Ventas	X		
8. Compras	X		
9. Cuentas por pagar			
10. Manejo de Inventarios	X		
11. Activos Fijos	X		
12. Pasivo	X		
13. Impuestos	X		
TABLA DE RESULTADOS			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
0 – 40%	Alto		
41- 70%	Moderado		
71 – 100%	Bajo		

**Figura No 4 Evaluación de procesos**

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>GENERAL, ORGANIZACIÓN</u>			
1. Existe un organigrama de la organización	X		
2. Están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad	X		
3. Existe un manual de la empresa	x		
<u>PROCEDIMEINTOS Y NORMAS</u>			
1. Hay manuales y normas escritas		x	
2. La organización tienen diagramas de flujo de procedimientos		X	
3. Hay un manual de procesos contables		X	
4. Hay registros de firmas autorizadas		X	
5. Las tareas contables podrían ser desempeñadas por otras personas a falta del responsable	X		
<u>EMPLEADOS</u>			
1. Se mide el nivel de eficiencia del personal		X	
2. Hay políticas claras en relación al personal (selección, capacitación, ascensos, remuneración)		X	
<u>AREA CONTABLE Y AUDITORÍA</u>			
1. Existe un contador Interno		x	La empresa mantiene un contrato con una empresa de contabilidad

			externa que proporciona el servicio contable.
2. Los empleados y registros contables, tienen la correcta supervisión	X		Jefe administrativo y Gerente General
3. Se entregan estados de resultados que tengan análisis y comentarios	X		
4. Existe un control de gastos y costos	x		
5. Existe un presupuesto de gastos permitidos		X	
6. Se realizan comparaciones del presupuesto con los resultados reales		X	No existen presupuestos de ningún tipo
7. Se realizan auditorías		x	Nunca se realiza ninguna auditoria de ningún tipo
<u>SEGUROS QUE MANTIENE LA EMPRESA</u>			
1. Mantiene pólizas de seguros, de que clase.	X		Seguro por robo de activos, por incendios, por transporte de mercancías, seguro de transporte.
2. Se hace un seguimiento de los vencimientos y tipos de seguro que requiere y a los que está obligada la compañía.	x		A través de un broker de seguros.
<u>LEGALES</u>			
1. La compañía tiene un abogado interno		X	Tiene asesoría externa de un abogado que trabaja para la empresa.
<u>SRI- IMPUESTOS</u>			
1. Hay un encargado del pago y declaración de impuestos	X		La empresa Russell Bedford se encarga de todo el tema contable y tributación.

<i>INFORMACIÓN Y ARCHIVOS FÍSICOS</i>			
1. La empresa maneja adecuadamente sus archivos, están protegidos	X		
2. Existe información general y de importancia ante los entes de control, debidamente ordenada y soportada	X		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
56 %	Moderado		

**Figura No 5 Evaluaciones Generales**

Resultado y propuesta de mejora:

El resultado obtenido se debe a que a pesar de que existen normas y procedimientos, éstas no se encuentran escritas de manera formal, lo cual es una debilidad.

No se evalúa al personal para medir su rendimiento, no existe capacitación al personal y no hay indicadores para conocer la eficiencia de los empleados (presupuestos).

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</u>			
1. Hay procedimientos y normas en relación a las funciones del personal	x		
2. Persona a cargo del departamento de recursos humanos	X		Gerente general
3. Hay personal encargado de manejar las funciones administrativas del personal, relacionado con liquidaciones, sueldos, conciliación de cxc empleados, contratos, vacaciones.	x		Jefe administrativo
4. Existen archivos físicos sobre capacitaciones, pagos, vacaciones, renunciaciones, contratos.	X		Jefe administrativo
5. Los procesos de renunciaciones, despidos son efectivamente canalizados a través del responsable	X		Jefe administrativo maneja el área de sueldos y de manejo de personal.
<u>CONTROL DE FUNCIONES</u>			
1. Se realizan controles al personal para evaluar el cumplimiento de normas y procedimientos		X	
2. Hay un responsable del control de funciones		x	Debería ser el gerente General
3. Existe información fiable para definir comisiones del personal de ventas	X		

4. Los cálculos para el pago de sueldos son revisados y autorizados por algún otro empleado a más de quien lo elabora	X		Gerente general
5. Se realizan conciliaciones de sueldos y salarios para definir diferencias.	X		
<u>PAGO DE SALARIOS</u>			
1. El pago al personal se realiza por medio de cheque	X		
2. El pago se realiza directamente al empleado	X		
3. La persona encargada de realizar pagos, es rotada		X	
<u>CONTABILIDAD</u>			
1. Existe una norma y un procedimiento a seguir para realizar la contabilidad de los sueldos y salarios	X		Los contabiliza Russell Bedford
2. Se controla el cargo de los gastos al centro de costos que le corresponde	X		Russell Bedford
3. Se llevan registros de los préstamos otorgados al personal	X		Sistema contable Russell Bedford
<u>RELACIONES LEGALES</u>			
1. La empresa conoce las modificaciones en relación a las relaciones laborales vigentes	X		Russell Bedford
2. Se cumple con toda la normativa legal en relación a los empleados y sus remuneraciones	X		
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
84%	Bajo		

**Figura No 6 Evaluaciones Generales**

Resultado y propuesta de mejora:

A pesar de obtener un buen resultado de cumplimiento, la falencia más importante que tiene la empresa es que las responsabilidades de todo el manejo se han centrado en una sola persona, quien se ha convertido en el centro de toda la organización, depender de una sola persona en una organización es peligroso, a la falta de esta persona la organización puede entrar en serios problemas.

Por otro lado se ha descuidado de manera notable las funciones de control de personal, lo cual es un grave error, no hay planes de capacitación al personal. Tampoco existe procedimiento alguno para reclutar personal.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
1. La empresa lleva todos los libros e información financiera contable que obliga la superintendencia de compañías	X		Toda la información contable la lleva Russell Bedford, se lleva una contabilidad externa
2. La información contable se registra en un sistema informático	X		Quickbook
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
100%	Ninguno - Bajo		

**Figura No 7 Evaluaciones Legales**

Resultado y propuesta de mejora:

La empresa cuenta con la asesoría de una empresa externa de contabilidad, la misma que se encarga de todo el proceso contable de la empresa. La contratación externa del servicio contable ha sido una decisión que ha permitido a la empresa desentenderse de todos los trámites engorrosos y llevar únicamente un control de la función que desempeña dicha empresa. La empresa con la que se contrata dicho servicio es Russell Bedford, empresa con amplia experiencia en el ámbito contable.

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u><i>ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS, EQUIPOS, SEGURIDAD</i></u>			
1. Existe un departamento de sistemas interno		X	Se contrata servicios externos de asesoría Pentaedro (email, actualización computadores), Vagadamia, Liznet (redes)
2. Se toman precauciones para precautelar la integridad de la información de la empresa.		X	
3. Se tienen licencias de software	X		
4. Los equipos de computo son los adecuados y hay suficientes para todo el personal	X		
5. Se dispone de una red interna	x		
6. Existe un inventario de equipos	x		
7. Existe un servidor que resguarde la información confidencial y de importancia de la empresa	X		
8. Existen los siguientes elementos de seguridad: alarmas, extinguidores, detectores de humo, planes de evacuación	X		
9. El acceso a los equipos está restringido (servidor)		X	

10. Se hacen estudios sobre futuras aplicaciones informáticas, avances tecnológicos		X	
11. Existen seguros que protejan a los equipos de cómputo, programas	X		
12. Existen back up de la información	X		
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
67%	Moderado - Bajo		

**Figura No8 Departamento de sistemas**

Resultado y propuesta de mejora:

La estructura de la empresa no requiere la contratación de un departamento interno de sistemas, se contratan los servicios prestados de técnicos encargados de los equipos, redes y mantenimiento.

El problema que se detecta es que no existen procedimientos, ni medidas de seguridad, ni protocolos para el departamento de sistemas y sus equipos.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>LEGAL</u>			
1. Existe un departamento legal interno		X	Se utiliza el servicio de un abogado externo
2. Los contratos y poderes son revisados y analizados por el departamento jurídico		X	Por el abogado externo
3. Los documentos oficiales que requieren asesoramiento legal son correctamente emitidos	X		A través de una notaría
4. Son correctamente manejados los juicios a deudores	x		Abogado externo
5. Los gastos judiciales son registrados en la contabilidad de la empresa	x		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
60%	Moderado		

**Figura No 9 Departamento Legal**

Resultado y propuesta de mejora:

La estructura de la organización tampoco requiere tener un abogado de planta por lo que se contrata los servicios profesionales de un abogado. Lo cual hasta el momento ha funcionado, bastante bien. El problema es que faltan manuales y procedimientos para saber cuáles acciones requieren la presencia o asesoramiento legal.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>GENERAL</u>			
1. Existe un departamento de caja		X	Es parte del área administrativa
2. Están definidas las autorizaciones y responsabilidades	X		
3. Hay normas por escrito		X	
4. Se manejan varias cuentas en la empresa, enumere	X		2 cuentas una nacional y otra en el exterior
5. Que personas firman en la cuenta			Gerente General y presidente
6. Las cuentas están registradas en la información contable	X		
7. Se realiza un arqueo de los ingresos	X		Área administrativa
8. Existen políticas de descuentos	X		
9. Hay una persona encargada de realizar los depósitos y los cruces de pagos	X		
<u>COBRANZA</u>			
1. Se utilizan comprobantes de ingresos numerados	X		
2. Se verifica que todo el dinero recibido haya ingresado a los bancos	X		
<u>EGRESOS DE DINERO</u>			
1. Hay normas para el pago de cheques	X		
2. Todos los pagos se realizan con cheque	X		

3. Para realizar pagos se requiere una autorización previa	X		
4. Para la emisión del cheque firma más de una persona		X	Solo el gerente general o presidente
<u>MANEJO DE DINERO EN EFECTIVO</u>			
1. Hay pagos que se realizan en efectivo	X		
2. Qué cantidad de dinero se maneja en caja chica			250 dólares
3. Los gastos de caja chica son autorizados por una persona que no maneja la caja chica	X		Gerente general
<u>BANCOS</u>			
1. Se concilian las cuentas bancarias	X		Cada mes
2. Quien realiza las conciliaciones bancarias			Russell Bedford
<u>MOVIMIENTOS CONTABLES</u>			
1. Los registros contables están al día	X		Sistema contables Quick books
2. Se lleva un control de los documentos numerados y su secuencia numérica	X		Sistema contable, Russell Bedford
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>			
Porcentaje de cumplimiento		Nivel de riesgo	
85%		Bajo	

**Figura No 10 Evaluación de Caja y Banco**

Resultado y propuesta de mejora:

El departamento de caja es parte del departamento financiero y administrativo, que lo maneja una misma persona. Hacen falta normas y procedimientos escritos para la realización de funciones. A pesar de lo cual, el proceso es debidamente supervisado por el Gerente General, quién es el único autorizado a firmar y autorizar pagos.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>ORGANIZACIÓN</u>			
1. Hay un manual de funciones		X	
2. Las funciones de ventas, facturación y cobranza están separadas		X	
3. Existen políticas de condiciones, créditos, cobranza, precios, clientes	X		
<u>VENTAS</u>			
1. Se realizan ventas en todo el país	x		
2. Existe seguimiento a las ofertas	X		
3. Existen presupuestos de ventas		X	
4. Hay un estándar de calidad de servicio	X		
5. La entrega de artículos la realiza una persona ajena a la venta de los mismos		X	
6. En relación a las devoluciones están normadas	X		
7. Para la facturación existen normas establecidas	X		
8. Se verifica que toda la mercadería que haya sido entregada sea facturada	X		
9. El área contable conoce la facturación realizada	X		Sistema contable Quickbooks
10. Para las ventas de contado hay normas establecidas	X		
11. Las notas de crédito se emiten bajo	X		

normas y procedimientos establecidos			
12. Las comisiones por ventas están normadas por un procedimiento claro y conciso	X		
13. Las cuentas incobrables son manejadas por la gerencia general	X		
14. Que documentos por cobrar se aceptan como válido			Cheques post fechados
15. Existe un registro de facturas vencidas	X		Sistema Quickbooks
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>			
Porcentaje de cumplimiento		Nivel de riesgo	
85%		Bajo	

**Figura No 11 Evaluación de ventas**

Resultado y propuesta de mejora:

Hacen falta manuales escritos de funciones, los procesos y procedimientos de trabajos se realizan en base a la experiencia y de información de boca en boca que ha sido heredada por los ex trabajadores. No existe información formal.

Las funciones de cobranza, facturación y cobranza no han sido adecuadamente asignadas a personas de la organización para evitar fraudes, sin embargo por el bajo movimiento, la jefa administrativa se encarga de realizar un seguimiento minucioso.

Hacen falta Presupuestos que permitan medir el rendimiento y la eficiencia del personal de ventas.

No se hacen evaluaciones de desempeño ya que no existen parámetros de medición y evaluación.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>ORGANIZACIÓN</u>			
1. Quien realiza las autorizaciones para las compras	x		Gerente General
2. Existen escalas de autorizaciones para realizar compras en la empresa		X	Solo gerente general
3. Se emiten órdenes de compra		X	Gerente General es el único encargado de autorizar compras
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento		Nivel de riesgo	
33%		Alto- Moderado	

**Figura No 12 Evaluación de Compras**

Resultado y propuesta de mejora:

El proceso de compras está centralizado en la autorización del gerente General, no se compra nada sin su autorización, no existe egreso de dinero que no tenga dicha autorización.

Lo cual aseguro que el proceso de compras se maneja con bastante recelo, pero no existen procesos para la adquisición de materiales y mercadería, lo cual pone a éste proceso en un riesgo Alto, no hay funciones formales para desempeñar dicho proceso.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Paulina Espinoza – Jefa administrativa		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>ORGANIZACIÓN</u>			
1. Las facturas son inmediatamente contabilizadas	X		
2. Se recibe directamente la factura del proveedor	x		
3. Los pagos son autorizados por otro empelado	X		Gerente General
4. Hay documentos de respaldo del pago	X		Egresos, retenciones con sello y firma del beneficiario
5. Los pagos por adelantado son contabilizados	X		Sistema
6. Los pagos por anticipado a proveedores son debidamente autorizados	X		Gerente General
7. Quien maneja los saldos deudores			Sistema, está registrado
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
100%	Bajo- ninguno		

**Figura No 13 Evaluación CxC**

Resultado y propuesta de mejora:

Todos los procesos de Cuentas por pagar son debidamente autorizados y monitoreados, razón por la que éste proceso cuenta con un riesgo 0.

El sistema contable entrega la información de cuentas por cobrar actualizada y permanente en el momento que se requiera. Por lo que es el proceso mejor manejado en la compañía, se tiene información actualizada y ordenada de manera permanente.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Daniela Castillo – Ventas		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>ORGANIZACIÓN</u>			
1. Existe un manejo de stock (agujas)	X		Por medio del sistema
2. Hay auditorías de la mercadería	X		Raul Tinizaray
3. Hay un responsable del stock	X		Daniela castillo
4. La mercadería está debidamente custodiada	X		Bajo llave
5. La mercadería está protegida	X		
6. Se utilizan registros de existencias	X		
7. Se realizan recuentos físicos	X		
8. Se cuenta todo el stock	X		
9. Los registros de existencias están conciliados en la cuenta del mayor general	X		
10. Los empelados que llevan los registros de inventarios son parte del departamento contable		X	
11. Se realiza un inventario de mercadería obsoleta		X	
12. Existe un procedimiento para dar de baja un producto de stock	x		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
83%	Bajo		

**Figura No 14 Evaluación de inventario**

Resultado y propuesta de mejora:

Es un proceso muy bien manejado en vista de que el sistema entrega información actualizada e instantánea de los inventarios de agujas y materiales de limpieza que la empresa comercializa localmente. Hace falta verificar el inventario que se debería dar de baja.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>PATRIMONIO</u>			
1. La empresa tiene propiedades, plantas, almacenes		X	
2. La empresa tiene equipos de computo	X		
3. Quien da autorizaciones para bajas			Gerente General
4. La empresa tiene obras en curso		X	
5. Para realizar reparaciones, quien debe autorizar			Gerente general
6. Hay un programa de mantenimiento preventivo		X	
7. La empresa tienen en custodia los títulos de propiedad	X		
8. Los bienes tienen un código de barras para ser identificados		X	
9. Existen normas para la compra de bienes intangibles		X	Gerencia general
10. Se mantienen registros de marcas y patentes		X	No tiene marcas o patentes
<u>CONTABILIDAD</u>			
1. Se utilizan cuentas de control para el registro del patrimonio	X		
2. Se calculan amortizaciones	X		
3. Los bienes totalmente amortizados se mantienen o se venden			Se mantienen
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento		Nivel de riesgo	
80%		Bajo	

**Figura No 15 Evaluación de activo Fijo**

Resultado y propuesta de mejora:

Este proceso es debidamente llevado y manejado por la empresa contable que da el servicio a Eurotex.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>POSICIÓN FINANCIERA</u>			
1. Hay un sistema de información financiera	X		
2. Se hacen presupuestos financieros		X	
<u>AUTORIZACION DE PASIVOS</u>			
1. Quien autoriza los pasivos			Gerente General
2. Los prestamos significativos quien los autoriza		X	Junta directiva
<u>CONTABILIDAD</u>			
1. Se lleva un registro de las obligaciones por pagar	X		
2. Existe un control en las cuentas de mayor	x		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
Porcentaje de cumplimiento	Nivel de riesgo		
87%	Bajo		

**Figura No16 Evaluación Pasivo**

Resultado y propuesta de mejora:

El sistema que maneja Eurotex permite conocer de manera rápida y efectiva la situación de los pasivos de la empresa.

Las inversiones importantes están debidamente normadas y e las hace solo bajo la autorización de la junta.

Todas las obligaciones de la empresa por pagar están debidamente registradas.

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>			
Fecha:	23 de Mayo del 2.016		
Entrevistado:	Olaf Dyck – Gerente General		
PROCESOS A SER EVALUADOS	RESPUESTA		DATOS ADICIONALES A TOMARSE EN CUENTA
	SI	NO	
<u>ORGANIZACIÓN</u>			
1. Existe una área de impuestos		X	
2. Asesor externo	X		Russel Bedford
<u>DECLARACIONES</u>			
1. Las declaraciones se realizan a tiempo	X		Audito departamento administrativo
2. Quien es el responsable de las declaraciones			Russell Bedford
3. Las declaraciones con conciliadas	X		Con el sistema contable
3. Existen reclamaciones del SRI por falta de presentación		X	
<u>PAGOS</u>			
1. Como se realizan los pagos, se hacen a tiempo	x		Por medio de débito bancario
2. Se realizan las retenciones como agente de retención de impuestos	X		
3. Se informa sobre los egresos para el pago de impuestos	X		Russell Bedford
<u>CONTABILIDAD</u>			
1. Existen normas y procedimientos contables para el pago de impuestos.	X		
2. Se realizan conciliaciones de las cuentas	X		Russell Bedford
3. Hay provisión para el pago de impuestos		X	
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>			
Porcentaje de cumplimiento		Nivel de riesgo	
90%		Bajo	

**Figura No17 Evaluación Impuestos**

Resultado y propuesta de mejora:

No se logra el 100% de cumplimiento porque hacen falta provisiones para el pago de impuestos, que deberían normalmente estar programados para evitar buscar financiamientos a última hora.

## 5 Definir las estrategias de control (resultados y propuestas de mejora)

De manera general se podría concluir que la debilidad que se registra de manera permanente en todos los procesos es la falta de formalidad en los procesos y funciones que se cumplen en la empresa por los empleados.

Por otro lado hacen falta presupuestos, programaciones de ventas, todo se maneja sin información que permita definir acciones futuras.

Se obtienen productos fruto del trabajo del personal que no son medibles, no es susceptible de control y no está normado.

Hacen falta manuales escritos, y una programación real para evitar errores, y poder medir y evaluar al personal.

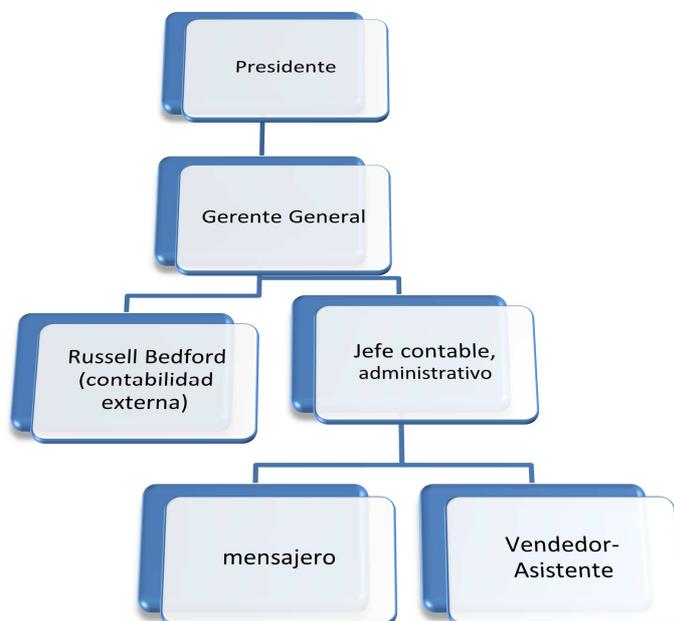
Para elaborar el manual de control interno de la empresa Eurotex, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se deben formalizar los proceso y procedimientos poniéndolos por escrito
- Se deberán elaborar diagramas de flujo de los procesos
- Se deberán asignar las funciones de control y evaluación a un empleado, entregándole los medios y herramientas para medir el desempeño
- Realizar presupuestos y programaciones debidamente normadas en procedimientos, se podrán realizar con la ayuda del sistema contable
- Se requiere un plan y programa de capacitación para el personal de la empresa.
- Definir responsabilidades y funciones claras a los empelados
- Formalizar las normas y procedimientos que deberán realizar los empleados.
- Establecer programaciones claras de acción ante eventualidades.

## 6. Diseño e implementación de la Propuesta

### A. Diseño del manual del sistema de control interno Contable

- **Organigrama Contable**



**Figura No18 Organigrama Contable**

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Contabilidad y caja
Responsable	Jefe contable administrativo
<p><b>Propósito:</b> Descripción de las funciones para la elaboración de libro bancos de la compañía</p> <p><b>Alcance:</b> Registro de egresos, ingresos y Saldos Libro Bancos</p> <p>Proceso: Emitir Ingresos, Egresos y retenciones. Contabilizar en el sistema las facturas, depósitos y retenciones a las cuentas correspondientes de gatos. Dividir los gastos para los dos centros de costos (agujas 30% y comisión 70%). Emitir el cheque por pago y conciliar las cuentas de clientes con los respectivos pagos. Russel Bedford semanalmente revisa y concilia la cuenta bancos y comunica novedades.</p>	

**Figura No 19 Proceso contable y Caja.**

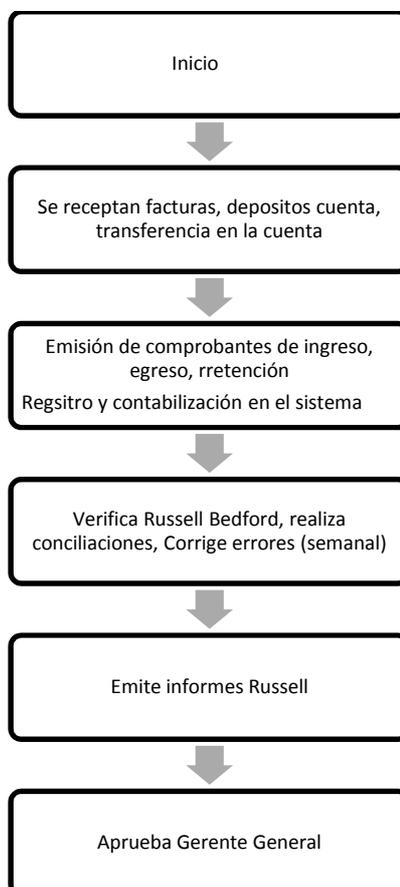


Figura No 20 Diagrama de Flujo Contable

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Conciliación de cuentas bancarias
Responsable	Russel Bedford – contabilidad externa
<p><b>Propósito:</b> Conciliación de las cuentas de la organización</p> <p><b>Alcance:</b> Recepción hasta registro informático</p> <p><b>Proceso:</b> Se recibe el estado de cuenta bancario, es enviado a Russell Bedford para que realicen la conciliación bancaria de las cuentas, se registra la información en el sistema y se cuadra las cuentas.</p>	

Figura No 21 Conciliación de cuentas

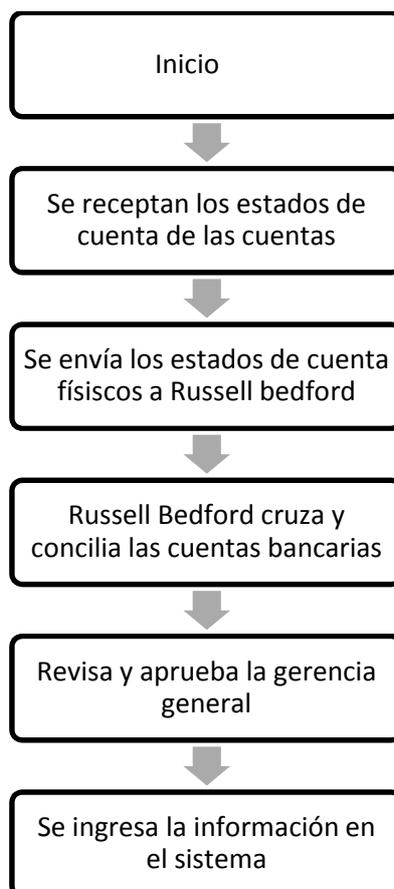


Figura No 22 Diagrama de flujo, conciliación de cuentas

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Caja Chica
Responsable	Jefe administrativo contable
<p><b>Propósito:</b> Manejo de la caja chica de la empresa</p> <p><b>Alcance:</b> Desde la entrega del fondo hasta la contabilización y reposición del fondo de caja chica</p> <p><b>Proceso:</b> Se mantiene un fondeo de caja chica por \$250,00 el dinero de caja chica será utilizado para gastos menores de \$30,00, caso contrario se deberá emitir un cheque para pago. Para liquidar la caja chica el custodio deberá entregar un informe de los gastos justificado para la reposición del fondo. Los documentos de descargos serán revisados por Gerente General. Se archivan y contabilizan los comprobantes que sustentan los gastos.</p>	

**Figura No 23 Caja chica**

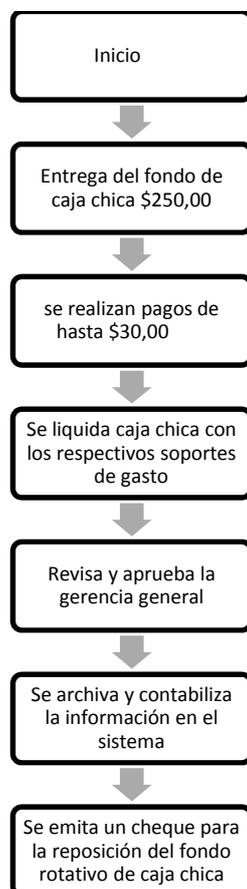


Figura No 24 Diagrama de Flujo Caja Chica

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Verificación del stock (agujas, harper)
Responsable	Jefe administrativo contable
<p><b>Propósito:</b> Identificar la cantidad de stock existente</p> <p><b>Alcance:</b> Verificación física del stock, contra inventario sistema</p> <p><b>Proceso:</b> Se realiza un conteo de agujas y materiales harper existentes, se compara con el stock que arroja el sistema, se concilia los resultados. Se establece los saldos reales, luego de la verificación física. (una vez al mes)</p>	

Figura No 25 Verificación de Stock

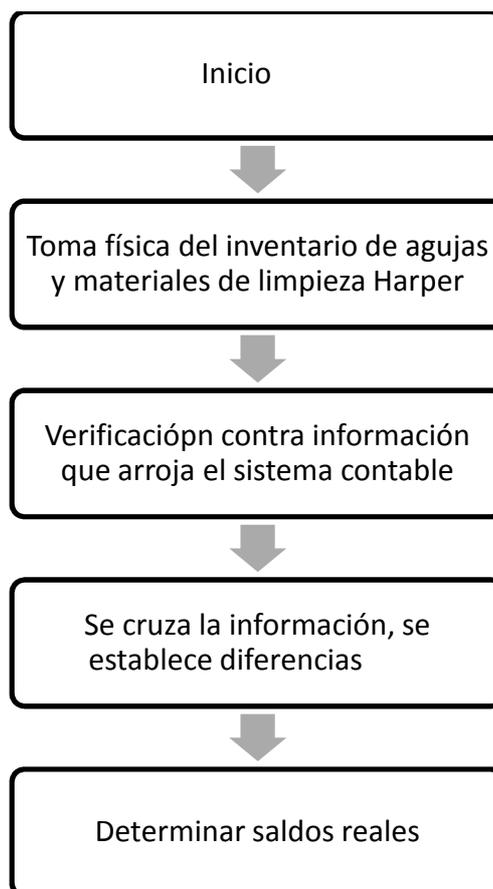
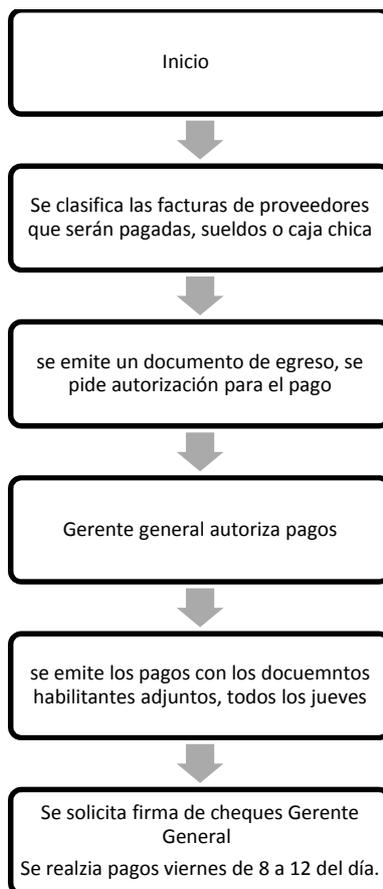


Figura No 26 Diagrama de flujo, conteo de stock

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Emisión de cheques y pagos
Responsable	Jefe administrativo contable
<p><b>Propósito:</b> Procedimiento para la emisión de cheques y pagos</p> <p><b>Alcance:</b> Recepción de facturas hasta pago proveedores</p> <p><b>Proceso:</b> Los cheques se emitirán para pago proveedores, caja chica, sueldos. Los cheques se emiten únicamente los días viernes y los pagos se realizan de 8 a 12 Los cheques tendrán adjuntada la factura original, egreso y retención si es el caso. Los sueldos tendrán respaldo de los roles adjuntos.</p>	

**Figura No 27 Emisión de cheques y pagos**



**Figura No 28 Diagrama de flujo pagos**

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Elaboración roles de pago
Responsable	Jefe administrativo contable
<p><b>Propósito:</b> Proceso para emitir los roles de pago</p> <p><b>Alcance:</b> Desde pago de quincena hasta registro contable de los sueldos</p> <p><b>Proceso:</b> Se verifica si tienen pagos adicionales por concepto de movilización, comisiones, etc. Se emita el rol de pagos, se pide autorización gerente general, se realiza el registro contable. Se emite comprobante de pago, cheque y se solicita firma del empleado como respaldo de pago.</p>	

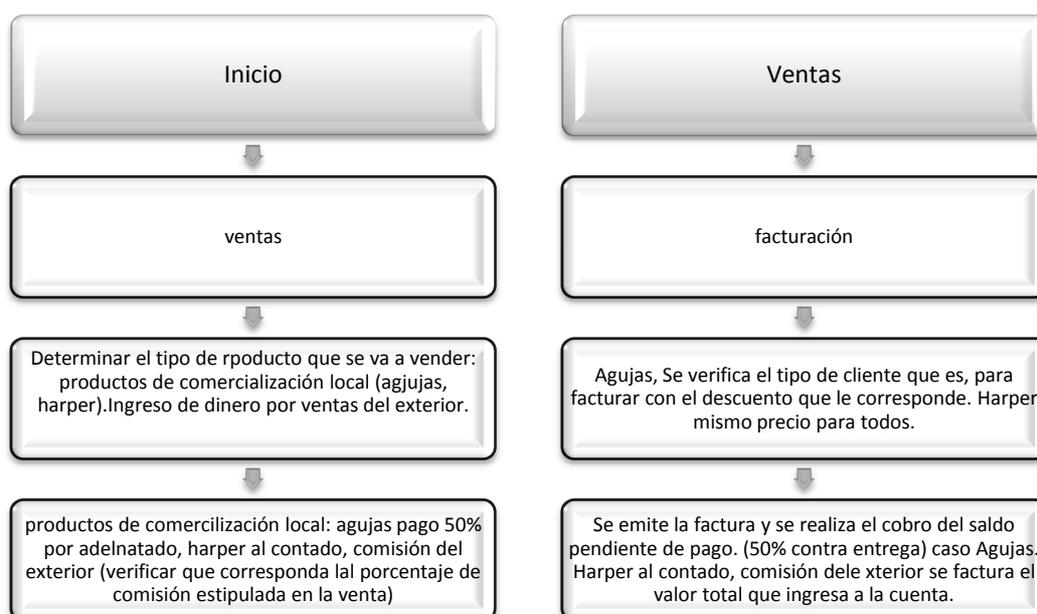
**Figura No 29 Roles de pago**



**Figura No 30 Diagrama de flujo roles de pago empleados**

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Facturación y caja
Responsable	Asistente de ventas - vendedor
<p><b>Propósito:</b> Actividades y parámetros para la facturación y caja</p> <p><b>Alcance:</b> Desde la verificación de saldos pendientes de pagos a clientes hasta la facturación y recepción de dinero</p> <p><b>Proceso:</b> Las ventas se realizan bajo la normativa de 50% por anticipado (con la confirmación del pedido) y 50% contra entrega del producto. Los descuentos se otorgan dependiendo del tipo de cliente, las categorías son: Distribuidor, clientes grandes, clientes medianos, clientes pequeños (la categorización de los clientes se encuentra en la lista de clientes, claramente identificada). También se realiza facturación por las comisiones que ingresan del exterior (por ventas), con lo cual ingresa un determinado valor de dinero al banco y se emite una factura para justificar el ingreso de dinero a las cuentas de la organización.</p>	

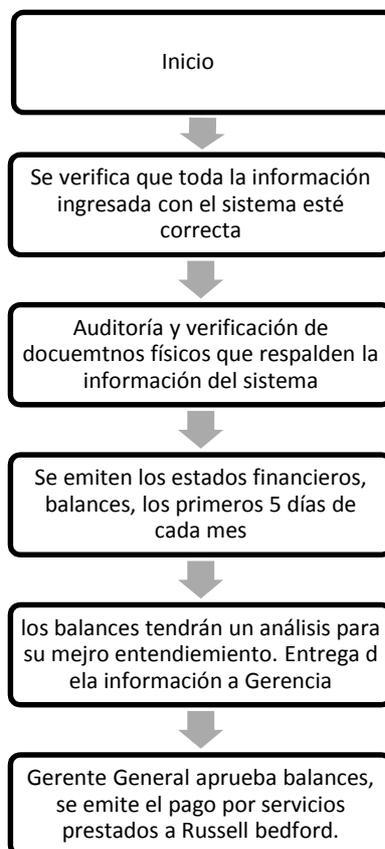
**Figura No 31 Facturación y Caja**



**Figura No32 Diagrama de Flujo facturación**

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Emisión de los estados financieros
Responsable	Russell Bedford
<p><b>Propósito:</b> Procedimiento para la elaboración de estados financieros</p> <p><b>Alcance:</b> Desde la recopilación de los comprobantes hasta la determinación de utilidad o pérdida</p> <p><b>Proceso:</b> Russel Bedford es el encargado de auditar y verificar la información contable que es ingresada en le sistema diariamente, es el encargado de verificar la validez y certeza de la información contable que entrega el sistema. Serán los encargados de cerrar los balances y entregarlos como máximo los primeros 5 días de cada mes. Los balances financieros deberán ser minuciosamente verificados por Russel Bedford antes de ser entregados a gerencia, éstos tendrán un análisis para la comprensión de la Gerencia General.</p>	

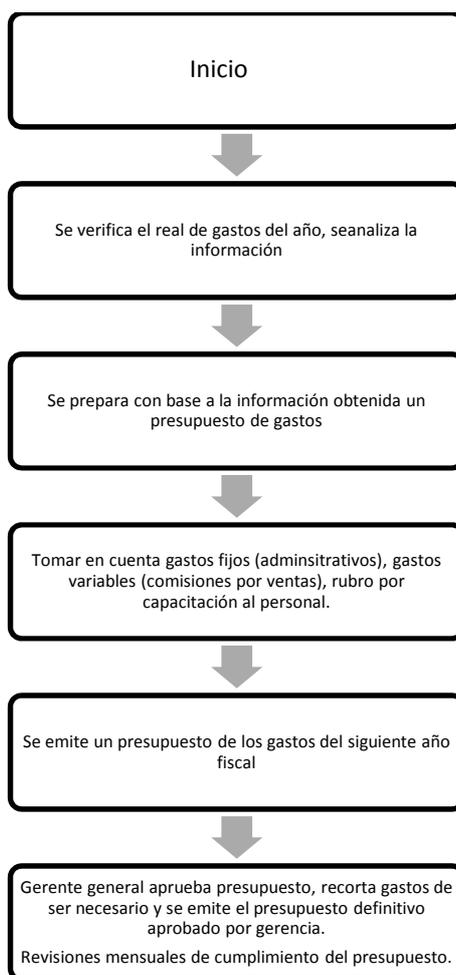
**Figura No 33 Estados Financieros**



**Figura No34 Diagrama de flujo Estados Financieros**

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Emisión y elaboración de presupuestos de gastos
Responsable	Jefe administrativo contable
<p><b>Propósito:</b> Elaborar un presupuesto de los gastos que se efectuarán durante el año.</p> <p><b>Alcance:</b> Elaborar un presupuesto que abarque los gastos fijos y variables del año.</p> <p><b>Proceso:</b> El presupuesto se elaborará a finales del año fiscal, el mismo que regirá para el siguiente año. Se contemplarán los gastos fijos y variables. Se realizará una revisión de cumplimientos mensual y se ajustará de acuerdo a las necesidades y realidades del momento.</p>	

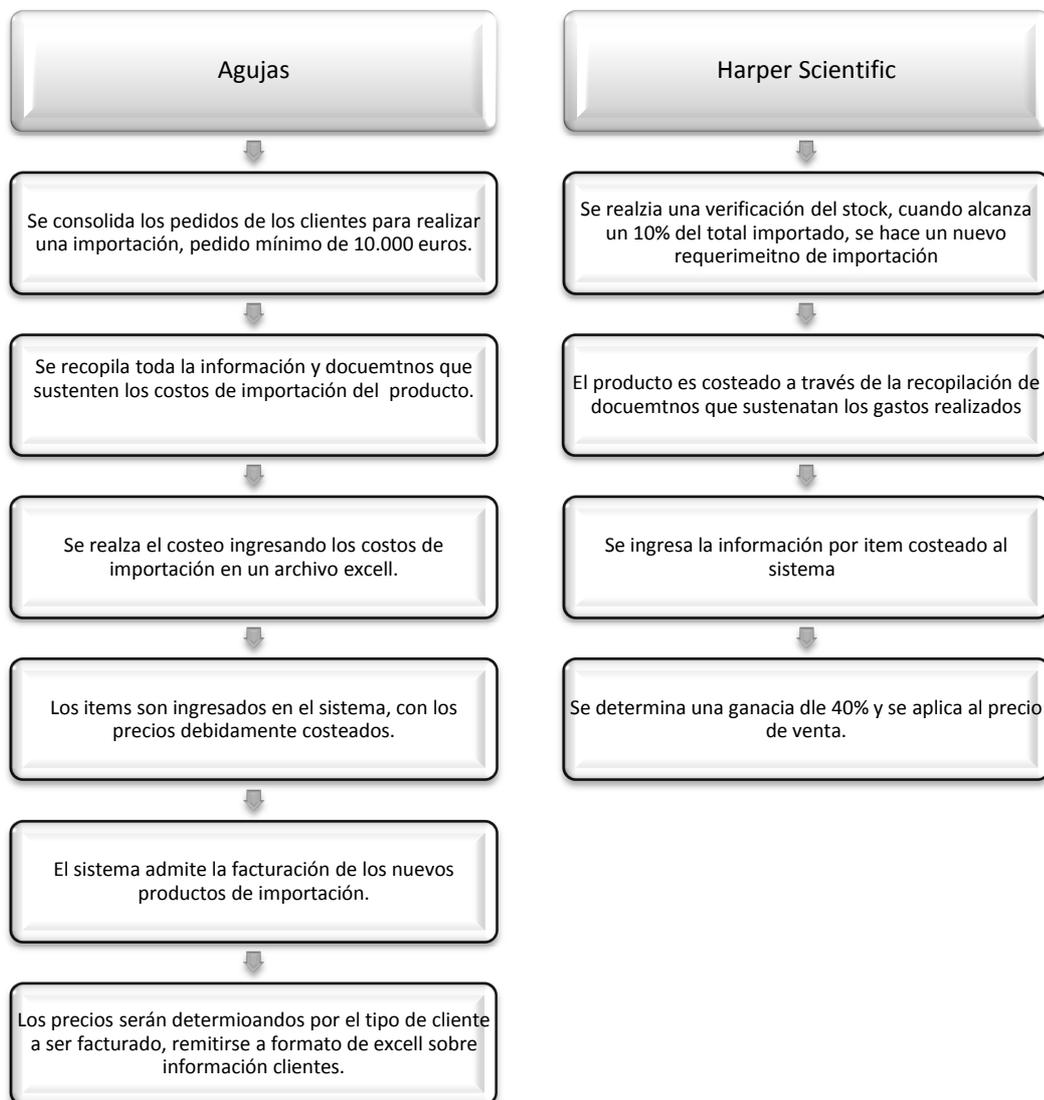
**Figura No 35 Presupuestos de gastos**



**Figura No 36 Diagrama de flujo Presupuestos de Gastos**

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Costeo de productos de comercialización local
Responsable	Jefe administrativo contable
<p><b>Propósito:</b> Conocer el costo de los productos que importa la compañía y comercializan localmente.</p> <p><b>Alcance:</b> Desde la recopilación de todos los componentes de costo hasta la definición del costo de cada ítem.</p> <p><b>Proceso:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso agujas: Los clientes realizan sus requerimientos, se consolida un pedido de mínimo 10.000 euros se realiza la importación de las agujas, se recopila todos los documentos que validen los componentes del costo de las agujas, se ingresa la información de costos en sistemas, se factura y se entrega las agujas del requerimiento de cada cliente.</li> <li>2. Proceso Harper: Se verifica el stock, cuando se tiene un 10% del total importado, se realiza una nueva importación, se validan los componentes del costo, se ingresa la información de los ítems tomando en cuenta sus costos implícitos.</li> </ol>	

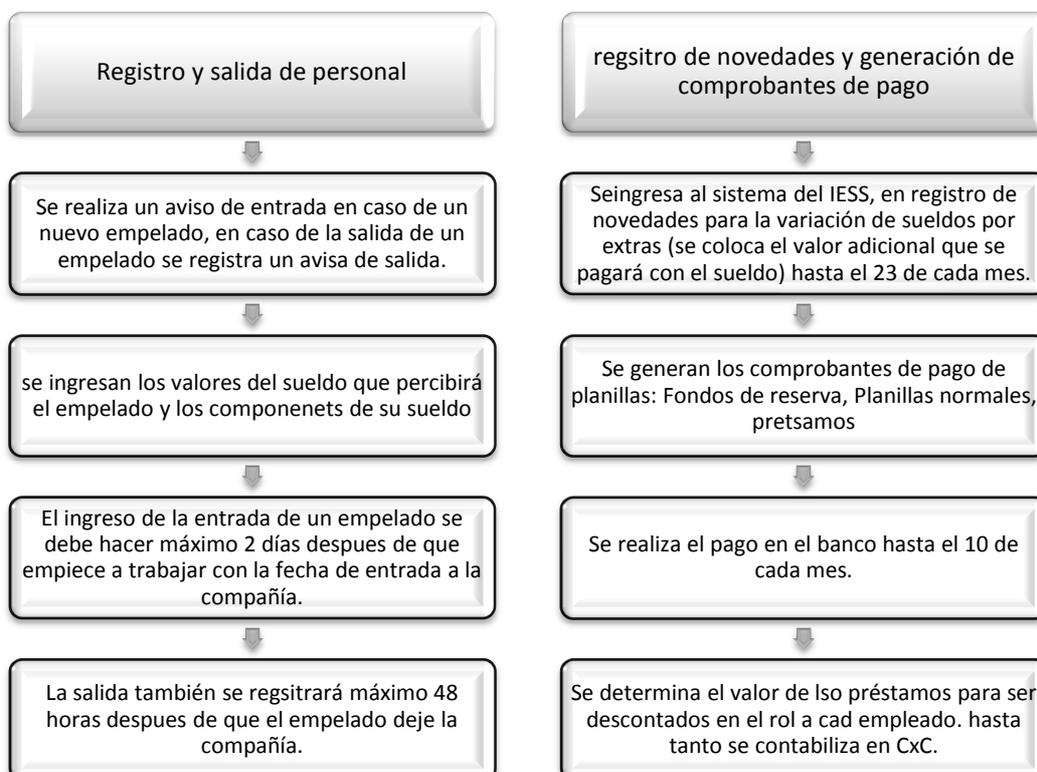
**Figura No 37 Costeo de productos**



**Figura 38 Diagrama de Flujo, Costeo de productos**

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	IESS
Responsable	Jefe administrativo contable
<p><b>Propósito:</b> Manejo de las relaciones laborales en relación al Instituto de seguridad social</p> <p><b>Alcance:</b> Desde el aviso de entrada del empleado hasta el aviso de salida de ser el caso.</p> <p><b>Proceso:</b> Ingreso de un nuevo empleado se realiza el aviso de entrada en el IESS, se ingresan las novedades por modificación de sueldos de ser el caso, se generan el 10 de cada mes los comprobantes de pago de aportes patronales, préstamos y fondos de reserva, se realiza el pago en el banco.</p>	

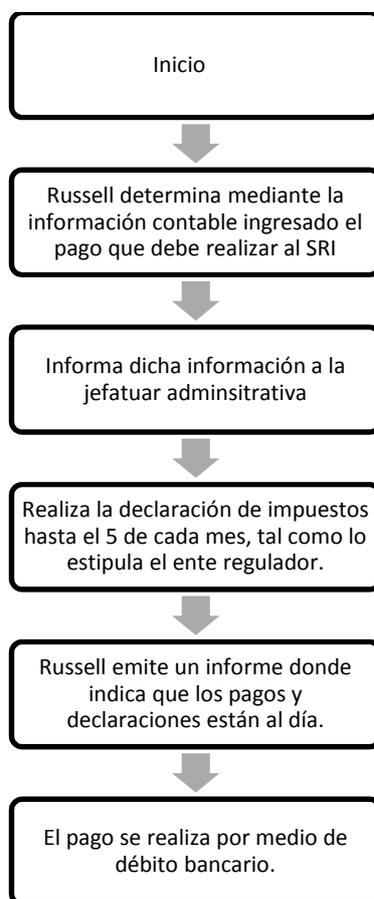
**Figura No 39 IESS, Instituto de Seguridad Social**



**Figura No40 Diagrama de Flujo IESS**

<b>EUROTEX Cía. Ltda.</b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Impuestos - SRI
Responsable	Russell Bedford
<p><b>Propósito:</b> Procedimiento declaración y pago de impuestos de la compañía.</p> <p><b>Alcance:</b> Definición de los impuestos por pagar con base a los registros contables de la compañía.</p> <p><b>Proceso:</b> Definir los montos a pagar con base a la información contable que se encuentra en el sistema. Estar actualizado en todos los impuestos y declaraciones que se deben hacer para estar al día en las obligaciones tributarias. Russell emitirá un informe mensual que indique que las declaraciones y pagos con el SRI están al día.</p>	

**Figura No 41 Impuestos SRI**

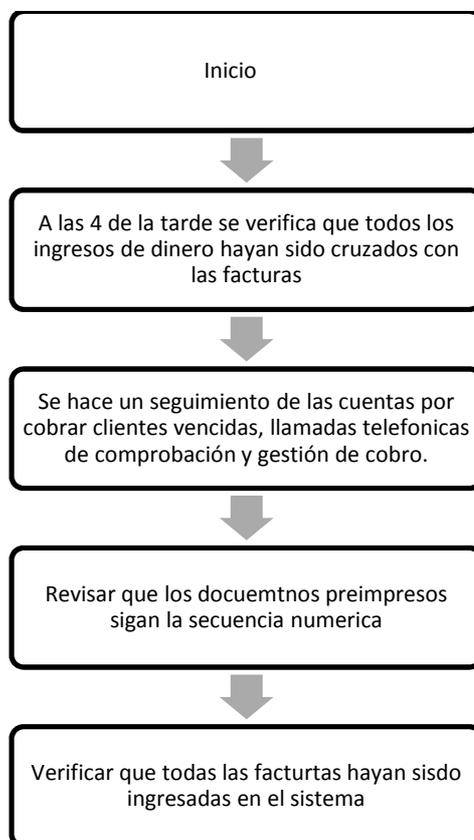


**Figura No 42 Diagrama de Flujo Impuestos**

## B. Diseño del manual del sistema de Control Interno Administrativo

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Arqueo de caja
Responsable	Jefe administrativo
<p><b>Propósito:</b> Verificar que los ingresos de efectivo hayan sido cruzados con los saldos de pago clientes.</p> <p><b>Alcance:</b> Verificación de CxC, pagos vencidos hacer seguimiento.</p> <p><b>Proceso:</b> Se verifica que la información de la cuenta de ingresos y depósitos haya sido cruzada con las facturas de pago. Se realiza un seguimiento telefónico mensual a los clientes con saldos pendientes y vencidos de pago. Se revisa la secuencia de las facturas y comprobantes numerados, para asegurarse que todos los documentos se encuentran debidamente ingresados y emitidos.</p>	

**Figura No 43 Arqueo de caja**



**Figura No 44 Diagrama de Flujo Arqueo de caja**

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Selección y contratación de personal
Responsable	Jefe administrativa
<p><b>Propósito:</b> Realizar la actividad de contratación de personal.</p> <p><b>Alcance:</b> Publicación de requerimiento de personal hasta la selección y contratación.</p> <p><b>Proceso:</b> Publicación del requerimiento de personal vía Multitrabajos. Verificación de los datos que se encuentran en el currículum de los postulantes, realizar una evaluación de conocimiento y aptitudes al personal, seleccionar el mejor perfil</p>	

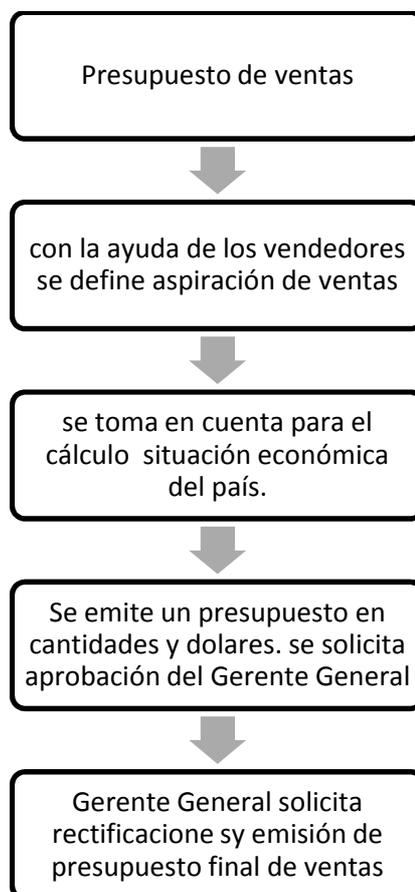
**Figura No45 Selección de Personal**



**Figura No 46 Diagrama de Flujo Selección de personal**

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Presupuesto de ventas y proyecciones
Responsable	Jefe administrativa
<p><b>Propósito:</b> Realizar una proyección de las ventas para el año fiscal</p> <p><b>Alcance:</b> Desde la recolección de información hasta la emisión del presupuesto corregido</p> <p><b>Proceso:</b> Con ayuda de los vendedores definir sus aspiraciones de ventas en base a su conocimiento de clientes y de mercado, tomar en cuenta situación económica del país y posible recesión.</p>	

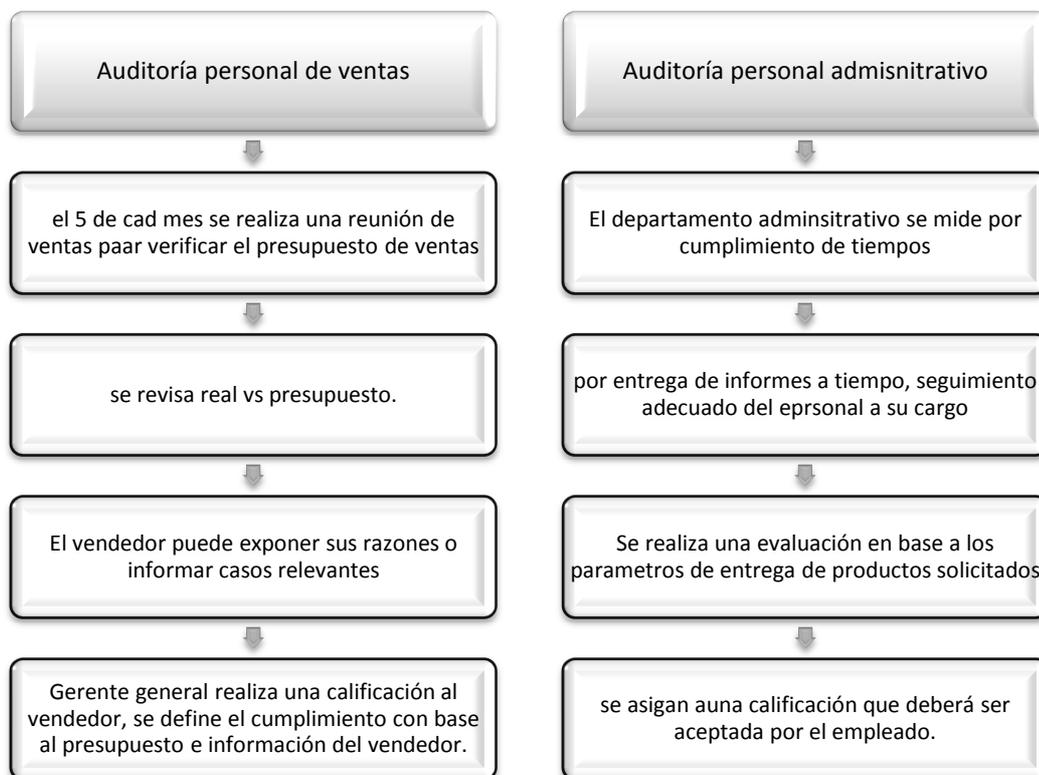
**Figura No 47 Proyecciones y presupuestos de Ventas**



**Figura No48 Diagrama de Flujo, Ventas Proyectadas**

<b><i>EUROTEX Cía. Ltda.</i></b>	
Fecha elaboración	25 de Mayo del 2.016
Procedimiento:	Auditoría de desempeño y cumplimiento de metas.
Responsable	Gerente General
<p><b>Propósito:</b> Realizar una auditoría para medir la eficiencia y eficacia del personal de la empresa.</p> <p><b>Alcance:</b> Evaluar al personal de EurotexCia. Ltda.</p> <p><b>Proceso:</b> Los procesos de ventas serán medidos en base al presupuesto presentado a inicios del año fiscal. Los procesos administrativos serán medidos en base a resultados de procesamiento de información y la entrega de la información en los tiempos estipulados.</p>	

**Figura No49 Auditoria de desempeño y metas cumplidas**



**Figura No50 Diagrama de Flujo Evaluación de cumplimiento**

<b>Se emite un informe de las metas y cumplimientos de los empleados y se procede de la siguiente manera.</b>	
Hasta un 40% de cumplimiento	Llamada de atención
Desde un 41% hasta un 70%	Falta trabajo para alcanzar la meta
Más de un 71%	Empleado recibe bono por cumplimiento por \$100,00

**Figura No51 Procedimiento a seguir para estimular el cumplimiento**

The image shows three SlideShare presentations related to internal control. The first is a questionnaire with 20 items, the second is a manual for internal auditors, and the third is another questionnaire by Aracely Marchena Larios.

**Figura No52 Fuentes Cuestionarios Control Interno(Aplicación SlideShare)**

## **Conclusiones**

Luego de concluido el presente trabajo de grado, se logra determinar que fue posible cumplir con los objetivos propuestos y diseñar un Modelo de Sistema de Control Interno; el mismo que ha sido adaptado a las necesidades de las PYMEs, y constituirá sin duda una herramienta que permitirá fortalecer a éstos emprendedores, en razón de asegurarles permanecer compitiendo en el mercado. La aplicación del Modelo les permitirá tornarse más competitivos y lograr una mejor organización. Promoviendo la eficiencia entre sus empleados, a través de estándares que permitan medir el desempeño del personal.

Por otro lado, se logró entregar a dichas empresas, una herramienta para proteger sus activos y el mejor manejo de sus recursos, a través de políticas claras y aplicables, lo que es posible con un Modelo de Control Interno implementado en la empresa.

Una vez terminado el trabajo de estudio, puedo aseverar que no solo he aportado con un instrumento de control, sino que además las PYMEs pueden contar con un modelo totalmente aplicable a sus realidades. Ahora las PYMEs cuentan con un Modelo que les permitirá contar con una “alarma”, que evite destruir de raíz estos emprendimientos empresariales, que son el motor de la economía Ecuatoriana.

En el caso específico de EurotexCia. Ltda.; que a pesar de ser una empresa sólida con muchas fortalezas, lo que le ha permitido que pueda mantenerse en el mercado por largos años, las falencias administrativas y la simplicidad con la que se llevaban sus procesos podría haber sido el fin de una empresa con una larga trayectoria.

Determiné que es imprescindible ante un mundo globalizado y mucho más competitivo, re organizarse y buscar ser más eficientes y eficaces, no existe un método más sencillo que aplicar Sistemas de control Interno como el presentado, un Modelo perfectamente estructurados que permitan conocer al empleado sus responsabilidades y al superior evaluar los resultados de sus subalternos.

Uno de los problemas detectados en Eurotex es que ésta empresas dependía de sus empleados; lo cual es un error, ya que las empresas deben entender que el personal es pasajero, por lo que las compañías deben tener todos los procesos debidamente documentados, de forma tal que ningún empleado se vuelva indispensable (porque solo él conoce los procesos que deben seguirse, a falta del empleado la empresa se va a la deriva). La información es una herramienta indispensable para el buen desenvolvimiento de las PYMEs.

La Gerencia General de Eurotex, el Señor Olaf Dyck, se compromete a fortalecer el Sistema de Control Interno en su empresa, mediante la aplicación de evaluaciones frecuentes que permitan detectar falencias para corregirlas y tomar acciones correctiva inmediatas, el compromiso de la alta gerencia es esencial para asegurarse que los Sistemas de Control Interno tengan la eficacia esperada, pero naturalmente el compromiso es de todos los empleados. Todo lo antes indicado, augura un prospero futuro a la empresa Eurotex.

Lo más importante, es que el modelo del sistema de control interno aplicado al caso práctico, es aplicable a cualquier PYME solo se requiere seguir cada uno de los pasos descritos en el presente trabajo.

### **Recomendaciones**

- Recomiendo en primera instancia, aplicar el modelo de Control Interno que se ha desarrollado en el presente trabajo en otras PYMES del sector, ya que es un modelo perfectamente aplicable a cualquier PYME ya que fue diseñado respetando las diferencias y realidades de éste sector.
- Es indispensable que las normas y procedimientos se encuentren escritas y que sean debidamente indicadas y entendidas por cada uno de los empleados. De esta forma es seguro que la información que reciba el empleado nuevo sea la correcta, completa y precisa.
- Es indispensable contar con medias para evaluar al personal, de forma tal conocer si los objetivos están siendo cumplidos por el personal. La forma más sencilla de hacerlo es mediante un presupuesto, que permitan medir el resultado real vs el resultado esperado.

- La principal debilidad encontrada en las PYMEs es la concentración de responsabilidades en el dueño de la empresa, por lo que recomiendo por lo observado que éstas empresas deben delegar más responsabilidades en los empleados para el manejo eficiente de la compañía, con lo que evitamos que el gerente general se vuelva indispensable para el manejo y funcionamiento de la empresa, ya que de ser así a falta del gerente general las empresas no podrían funcionar, Lo más sano es crear empleados autónomos, capaces de manejarse sin necesidad de que se encuentre el jefe, capaces de tomar decisiones y hacerlo bien.
- Luego de implementado un sistema de Control Interno, es indispensable recordar que, no se pueden descuidar las funciones de control, aunque se hayan promovido empleados autónomos, todo subalterno necesita sentirse controlado. La falta de control también es perjudicial para la salud de una empresa.
- Se recomienda asignar un presupuesto para la capacitación del personal, es la única forma de tener personal altamente especializado.
- Se sugiere que para el caso de las PYMEs, por tratarse de empresas con recursos limitados, la mejor alternativa es contratar un servicio especializado de contabilidad externa lo cual permite a la empresa desentenderse de todos los trámites engorrosos.
- Se propone la contratación de los servicios profesionales de un experto para mantener a sus equipos informáticos en buen estado, al igual que los servicios de un abogado externo; que es lo más sano ya que no se requiere personal permanente para este tipo de labores en una PYME.
- Se detectó que en las PYMEs los procesos de compras se realizan mediante procesos bastante informales, por lo que considero que es indispensable que estas empresas, formalicen los procesos de compras, con una orden de compra que permita identificar las necesidades de la empresa, antes de aventurarse en una compra a ciegas.
- En razón de la informalidad, se detecta que la falencia más grande es la falta de presupuestos, los cuales son indispensables para la toma de decisiones, para medir resultados y para el adecuado manejo de personal.

Los presupuestos deberán ser una herramienta básica que se definirán y se aprobarán a final de cada año. Los presupuestos son indispensables para la toma de decisiones, por lo que se deberán incorporar de manera obligatoria.

### Referencias Bibliográficas

- Agudelo, O. (1997). Administración para todos. *Común enfoque de sistemas* . Colombia: Talleres de comunicación gráfica.
- Aktouf, O. (2001). La administración entre tradición y Renovación. Cali: Artes gráficas, Universidad del Valle.
- Andrew, K. (1971). *The concept of corporate Strategy*. Down-Jones- Irwin, Inc.
- Asamblea, N. (2008). *Constitución Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuanex.apc.org/constitucion/titulo10.html>
- Barriga, E. (2006). PYME, importancia Nacional e Internacional, características de los empresarios y características de los empresarios y capacidades competitivas. *Caja de herramientas para PYME*. Bogotá.
- C.O.S.O, C. o. (s.f.). *COSO*. Obtenido de <http://www.coso.org/>
- CAPEIPI. (s.f.). *C.A.P.E.I.P.I*. Obtenido de cámara de la pequeña y mediana empresa de pichincha: <http://www.capeipi.org.ec/>
- Castillo, D. (25 de 05 de 2016). Asistente - vendedor. (P. Espinoza, Entrevistador)
- Celada, L. (2014). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)
- Cenzo, S. P. (1995). *Fundamentos de administración*. Mexico: Trillas.
- Cerda, H. (2000). *Los elementos de de la investigación*. Bogotá: El buho.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiaveneto, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc.Graw-Hill.
- Colbert, J. Y. (1999). *Comparisson of internal controls*. Obtenido de [www.isaca.org/bkr\\_cbt3.htm](http://www.isaca.org/bkr_cbt3.htm)
- Cook, J. W. (1987). *Auditoria*. Mexico: Mc. Graw Hill .

- Coulter, M. S. (2000). *Administración 8va edición*. Mexico: Prentice Hall.
- Cuellar, C. (2003).
- D.I.E.E. (2010). *Crecimiento numero de empresas en el Ecuador*. Quito.
- Dorta, J. (abril - junio de 2005). Teorías organizativas y los sistemas de control Interno. *Revista internacional de de contabilidad & auditoria* . Bogotá, Colombia.
- Espinoza, P. (23 de 05 de 2016). Jefe Administrativa / Financiera. (P. Espinoza, Entrevistador)
- Fernandez Arena, J. A. (1991). *El proceso Administrativo*. Diana.
- Fernandez, J. A. (1991). *El proceso administrativo*. Mexico: Diana.
- Gaibor, A. (24 de 05 de 2016). Contador externo \_ Russell Bedford. (P. Espinoza, Entrevistador)
- Gispert, C. (2001). *Enciclopedia practica de la Mediana y pequeña empresa*. Barcelo, España: segunda edición.
- Gomez, G. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de Manual de procedimiento y su uso en control interno: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Grady, P. (2000). *Auditoria I. Fundamentos de auditoría de estados financieros*. Mexico: Ecafsa.
- Gutierrez Choque, S. R. (2014). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)
- I.N.E.C. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (s.f.). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- James A'Obrien, G. M. (2006). *Sistemas de información gerencial*. McGraw- Hill companies.
- Koontz, H. (1980). *Management Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich*. NEW YORK: McGraw-Hill.
- Marchena Larios, A. (2015). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)
- Marin, M. A. (julio de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/papel-microempresas-desarrollo-economico/>
- Mejía, R. (2002). Sistemas de control. *Revista Universidad EAFIT* , 75.
- NIIF. (01 de 12 de 2015). *IFRS financial statements*. Obtenido de

[http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/index_en.htm)

O'donnell, C. (1998). *Curso de administración moderna*. USA: Mc Graw Hill.

Robins, S. y. (1995). *Fundamentos de administración*. USA: Prentice Hall.

Root, S. H. (1998). *Control Interno*. 68.

Ruben, R. (1999). *Manual de control interno*. Buenos Aires: Macchi.

Schuster, J. A. (1992). *Control Interno*. Buenos Aires: Macchi.

SENPLADES. (s.f.). *Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/>

SRI. (s.f.). *Servicio de rentas internas*. Obtenido de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

Superintendencia de compañías, .. (s.f.).

Weicher, O. D. (24 de 05 de 2016). Gerente General Eurotex. (P. Espinoza, Entrevistador)

Zepeda, A. G. (1998). *Auditoría y control Internos*. Bogotá: McGraw Hill.