



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

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, C.P.A**

**TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA CONFECCIONES  
ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA., UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**

**AUTORA: ROCHA MOLINA ALEXANDRA PAULINA**

**DIRECTOR: ING. GUILLÉN SEVILLA WILSON RODRIGO**

**SANGOLQUÍ**

**2017**

## CERTIFICACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente proyecto titulado, **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, realizado por la señorita **ROCHA MOLINA ALEXANDRA PAULINA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **ROCHA MOLINA ALEXANDRA PAULINA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 20 de Febrero del 2017

---

Ing. Guillén Sevilla Wilson Rodrigo

**DIRECTOR**

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

### AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ROCHA MOLINA ALEXANDRA PAULINA**, con cédula de identidad N° **1721045035**, declaro que este trabajo de titulación “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**” 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 declaramos que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 20 de Febrero del 2017

Rocha Molina Alexandra Paulina

1721045035

## AUTORIZACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

### AUTORIZACIÓN

Yo, **Rocha Molina Alexandra Paulina**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi total autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de Febrero del 2017

Rocha Molina Alexandra Paulina

1721045035

## DEDICATORÍA

*A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para lograr mi objetivo y con sus bendiciones poder culminar con este trabajo de titulación.*

*A mi papi Rodrigo, por ser mi apoyo incondicionalmente al cumplimiento de este objetivo y confiar en mí, por enseñarme que ante toda adversidad se debe continuar.*

*A mi mamá Celia, por ser un ángel que siempre estuvo conmigo, por todo su apoyo, amor, compañía en el transcurso de toda mi carrera y culminación de este objetivo y sobre todo por enseñarme a no perder la fe ante los problemas.*

*A mi hijo Alejandro Sebastián, por ser el motor de mi vida que logra liberar todos los temores de mi mente e impulsarme cada día a superarme, todos tus abrazos, besitos y palabritas siempre fueron mi motivo de cumplir este objetivo mi milagrito de Dios.*

*A mi novio Alex, por siempre estar conmigo brindándome su apoyo, amor y confiar en mí.*

*A mis hermanos Cristhian y Estefanía por brindarme siempre su apoyo incondicional y estar conmigo en los momentos más difíciles.*

*Alexandra Paulina Rocha Molina*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios, por cuidarme y darme sabiduría en todo el trayecto de mi vida, y por darme la fuerza para salir adelante ante todas las dificultades que se han presentado*

*A mis padres Rodrigo y Celia por confiar en mí y apoyarme incondicionalmente y enseñarme a que se debe salir adelante ante toda dificultad.*

*A mi novio y hermanos por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, a mi hijo Alejandro por ser mi motor para culminar esta etapa de mi vida.*

*A la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, al departamento de CEAC, por ser parte de mi formación académica y profesional.*

*A mi Director de trabajo de titulación, Ing. Rodrigo Guillén, por guiarme y brindarme su apoyo, tiempo y conocimientos en el desarrollo del presente proyecto de grado.*

*Al Directorio y todo el personal de CONFECIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA., por darme la apertura de desarrollar mi trabajo de titulación en su compañía, por la confianza y por facilitarme la información necesaria para la elaboración de mi proyecto de grado.*

*Alexandra Paulina Rocha Molina*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORÍA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPITULO I.....	1
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo General .....	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Reseña Histórica.....	3
1.5. La Empresa.....	4
1.5.1. Razón Social.....	4
1.5.2. Actividad económica en la que se desarrolla .....	6
1.5.3. Sector de la Industria de la que forma parte.....	8
1.5.4. Portafolio de Productos o Servicios .....	9
1.6. Organigramas .....	9
1.6.1. Organigrama Estructural .....	10
1.6.2. Organigrama Funcional.....	10
1.6.3. Organigrama Posicional .....	15
CAPITULO II.....	17
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.1. Misión.....	17

2.2.	Visión .....	17
2.3.	Valores Corporativos.....	17
CAPITULO III.....		23
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	23
3.1.	Análisis Externo .....	23
3.1.1.	Influencias Macroeconómicas.....	23
3.1.1.1.	Factor Político .....	23
3.1.1.2.	Factor Económico.....	26
3.1.1.3.	Factor Social.....	35
3.1.1.4.	Factor Tecnológico.....	38
3.1.1.5.	Factor Legal.....	43
3.1.2.	Influencias Microeconómicas .....	46
3.1.2.1.	Clientes .....	46
3.1.2.2.	Proveedores .....	47
3.1.2.3.	Competencia.....	48
3.1.2.4.	Precios .....	49
3.2.	Análisis Interno .....	50
3.2.1.	Área Contable.....	50
3.2.2.	Área de Producción.....	51
3.2.3.	Área de Ventas .....	52
3.3.	Análisis FODA .....	64
CAPITULO IV.....		66
4.	MÉTOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	66
4.1.	Definiciones de Control Interno.....	66
4.2.	Importancia de Control Interno .....	67
4.3.	Objetivos de Control Interno .....	67
4.4.	Modelos de Evaluación de Control Interno.....	68
4.5.	COSO ERM (Enterprise Risk Management) .....	68
4.6.	Objetivos de COSO ERM .....	69
4.7.	Componentes de Control Interno COSO ERM .....	69
4.7.1.	Ambiente Interno .....	71

4.7.2.	Establecimiento de Objetivos.....	73
4.7.3.	Identificación de Eventos.....	73
4.7.4.	Evaluación de Riesgos.....	75
4.7.5.	Respuesta al Riesgo.....	76
4.7.6.	Actividades de Control.....	77
4.7.7.	Información y Comunicación.....	78
4.7.8.	Supervisión.....	80
4.8.	Tipos de Controles Internos.....	80
4.8.1.	Control Interno Contable.....	80
4.8.2.	Control Interno Administrativo.....	81
4.8.3.	Control Interno Previo.....	81
4.8.4.	Control Interno Concurrente.....	81
4.8.5.	Control Interno Posterior.....	81
4.9.	Técnicas de Recolección de Información.....	81
4.9.1.	Verificación Ocular.....	82
4.9.2.	Verificación Oral o Verbal.....	82
4.9.3.	Verificación Documental.....	82
4.9.4.	Verificación Física.....	82
4.9.5.	Verificación Escrita.....	82
4.10.	Herramientas para la Evaluación de Control Interno.....	83
4.10.1.	Cuestionario.....	83
4.10.2.	Entrevista.....	83
4.10.3.	Flujogramas.....	84
4.11.	Ventajas del Control Interno.....	85
4.12.	Limitaciones del Control Interno.....	86
4.14.	Riesgo.....	87
CAPÍTULO V.....		91
<b>5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA CONFECCIONES ROBALINO &amp;</b>		
<b>ROBALINO CÍA. LTDA. ....</b>		
		91
Evaluación del Sistema de Control Interno Contable.....		92
5.1.1.	Efectivo y Bancos.....	93
5.1.2.	Inventarios.....	103

5.1.3.	Activos Fijos .....	114
5.1.4.	Informe de Control Interno del Área Contable .....	125
5.2.	Propuesta para la Implantación de Sistema de Control Interno Contable y Administrativo. ....	133
CAPÍTULO VI.....		154
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
6.1.	CONCLUSIONES.....	154
6.2.	RECOMENDACIONES .....	155
BIBLIOGRAFÍA .....		157

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural de Confecciones Robalino & Robalino.....	10
Figura 2. Organigrama Funcional de Confecciones Robalino & Robalino .....	11
Figura 3. Organigrama Posicional de Confecciones Robalino & Robalino.....	16
Figura 4. Producto Interno Bruto .....	26
Figura 5. Contribuciones a la Variación Anual del PIB.....	26
Figura 6. Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios.....	27
Figura 7. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones.....	29
Figura 8. Inflación Diciembre 2015 .....	29
Figura 9. Inflación de las divisiones de productos Diciembre 2015 .....	30
Figura 10. Índice de Precios al Productor. ....	31
Figura 11. Canasta Familiar Básica Diciembre 2015.....	31
Figura 12. Canasta Familiar Vital-Diciembre 2015 .....	32
Figura 13. Evolución de la Canasta Vital e Ingreso Familiar .....	32
Figura 14. Exportaciones por Tipo de Producto-Uso Textil.....	33
Figura 15. Importaciones por Tipo de Producto-Uso Textil.....	34
Figura 16. Tasa de empleo y desempleo .....	36
Figura 17. Tasa de desempleo por tipo. ....	37
Figura 18. Máquina Recta Industrial.....	39
Figura 19. Máquina de Coser Overlok.....	39
Figura 20. Máquina de coser plana. ....	40
Figura 21. Elasticadora.....	40
Figura 22. Hojaladora.....	41
Figura 23. Cortadora de Tira.....	41
Figura 24. Atracadora.....	41
Figura 25. Cortadora Textil.....	42
Figura 26. SACI. ....	42
Figura 27. Cotización Telefónica.....	59
Figura 28. Cotización por correo electrónico.....	59
Figura 29. Facturación. ....	60
Figura 30. Cambios y Devoluciones. ....	60
Figura 31. Componentes del Coso ERM.....	69
Figura 32. Elementos de los componentes de Coso ERM. ....	70
Figura 33. Respuestas al Riesgo-COSO ERM.....	77
Figura 34. Flujo de Información. ....	79
Figura 35. Formato de Cuestionario de Control Interno. ....	83
Figura 36. Simbología Flujograma. ....	85
Figura 37. Simbología Flujograma 2. ....	85
Figura 38. Plan de Control Interno de Efectivo y Bancos.....	93
Figura 39. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 1 .....	94
Figura 40. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 2 .....	95
Figura 41. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 3 .....	96
Figura 42. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 4 .....	97
Figura 43. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 5 .....	98

Figura 44. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 6 .....	99
Figura 45. Plan de Control Interno de Inventarios .....	104
Figura 46. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 1 .....	105
Figura 47. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 2 .....	106
Figura 48. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 3 .....	107
Figura 49. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 4 .....	108
Figura 50. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 5 .....	109
Figura 51. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 6 .....	110
Figura 52. Plan de Control Interno de Activos Fijos .....	115
Figura 53. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 1 .....	116
Figura 54. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 2 .....	117
Figura 55. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 3 .....	118
Figura 56. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 4 .....	119
Figura 57. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 5 .....	120
Figura 58. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 6 .....	121
Figura 59. Matriz de Severidad .....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de Socios.....	6
Tabla 2. Entrevista al Gerente General.....	18
Tabla 3. Socios de Prendas de Vestir.....	25
Tabla 4. PIB AÑO 2015.....	27
Tabla 5. Tasas de Interés Activas Efectivas.....	35
Tabla 6. Locales de Venta de la Compañía.....	46
Tabla 7. Clientes de la Compañía.....	47
Tabla 8. Proveedores de la Producción.....	47
Tabla 9. Competencia de confecciones R&R.....	48
Tabla 10. Entrevista al Administrador del Almacén.....	54
Tabla 11. Entrevista a la Jefe de Call Center.....	61
Tabla 12. Matriz foda R&R.....	64
Tabla 13. Formato para realizar entrevistas.....	84
Tabla 14. Matriz de Riesgo Inherente.....	89
Tabla 15. Matriz del Riesgo de Control.....	89
Tabla 16. Matriz del Nivel de Confianza.....	90
Tabla 17. Calificación del Riesgo Inherente.....	91
Tabla 18. Medición del Riesgo de Control de Efectivo y Bancos.....	100
Tabla 19. Resultados del Riesgo de Control de Efectivo y Bancos.....	102
Tabla 20. Medición del Riesgo de Control de Inventarios.....	111
Tabla 21. Resultados del Riesgo de Control de Inventarios.....	113
Tabla 22. Medición del Riesgo de Control de Activos Fijos.....	122
Tabla 23. Resultados del Riesgo de Control de Activos Fijos.....	124
Tabla 24. Situación Actual y Propuesta.....	134
Tabla 25. Código de Ética Propuesto.....	137
Tabla 26. Manual de Funciones del Contador General.....	140
Tabla 27. Manual de Funciones del Supervisor.....	141
Tabla 28. Manual de Funciones del Asistente Contable 1.....	142
Tabla 29. Manual de Funciones del Asistente Contable 2.....	143
Tabla 30. Manual de Funciones del Asistente Contable 3.....	145
Tabla 31. Manual de Funciones de la Tesorera.....	146
Tabla 32. Matriz de Identificación de Eventos.....	147
Tabla 33. Evaluación de Riesgos.....	149
Tabla 34. Cronograma de Implantación del Sistema de Control Interno.....	153

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar y documentar el sistema de control del área contable de la organización con el propósito de disminuir el riesgo de control en las transacciones económicas financieras, mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos y verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna a la que está sujeta la empresa. Se aplicó como metodología de evaluación el COSO ERM que permitirá conocer la situación actual de la empresa, identificar y analizar los aspectos positivos y negativos para establecer medidas de control con el fin de que las actividades sean eficientes y eficaces. En el cual se da a conocer a la compañía, sector al que pertenece, desarrollo económico en el que se desenvuelve, los productos que ofrece y su estructura organizacional. Se tomó como referencia la misión, visión y valores de la compañía con el fin de determinar su direccionamiento estratégico. Se realizó un análisis externo e interno permitiendo identificar los aspectos positivos y negativos a los que está expuesta la compañía. Para lo cual se establece la utilización de la metodología que se va a utilizar en el diseño del sistema de control interno para la compañía y establecer la propuesta del sistema de control en el área contable y determinar una mejor gestión en sus procedimientos de efectivo y bancos, inventarios y activos fijos. Para finalmente determinar las conclusiones y recomendaciones que permitirán al directorio de la compañía tomar decisiones oportunas y confiables.

### **PALABRAS CLAVE:**

- ✓ **CONTABLE**
- ✓ **ADMINISTRATIVO**
- ✓ **RIESGO EMPRESARIAL**
- ✓ **CONTROL INTERNO**
- ✓ **COSO ERM**

## **ABSTRACT**

The present work aims to design and document control system accounting area of the organization in order to reduce the risk of control in financial economic transactions, improve the efficiency of administrative procedures and verify compliance with legal provisions and Internal regulation to which the company is subject. The COSO ERM was used as an evaluation methodology to identify the current situation of the company, identify and analyze the positive and negative aspects to establish control measures in order to make the activities efficient and effective. In which the company is presented, sector to which it belongs, economic development in which it develops, the products that it offers and its organizational structure. The company's mission, vision and values were taken as a reference in order to determine its strategic direction. An external and internal analysis was carried out, allowing the identification of the positive and negative aspects to which the company is exposed. For this purpose it is established the use of the methodology to be used in the design of the internal control system for the company and establish the proposal of the control system in the accounting area and determine a better management in its cash and bank procedures , Inventories and fixed assets. To finally determine the conclusions and recommendations that will allow the company's board to make timely and reliable decisions.

### **KEYWORDS:**

- ✓ **ACCOUNTANT**
- ✓ **ADMINISTRATIVE**
- ✓ **BUSINESS RISK**
- ✓ **INTERNAL CONTROL**
- ✓ **COSO ERM**

## **CAPITULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. Introducción**

En la actualidad el Control Interno en las organizaciones es de vital importancia para el desarrollo de éstas, ya que se busca establecer mejores controles a los procedimientos contables y administrativos que se realizan en la empresa y así optimizar el tiempo y recursos que posee y a la vez evitar los posibles riesgos que se puedan presentar en el manejo de dichos procedimientos.

Los cambios permanentes en el entorno y específicamente en la competencia, clientes, proveedores, tecnología, entre otros, ocasionan que se tenga que prever estas situaciones que afectan a las organizaciones por lo que es importante contar con lineamientos, políticas que ayuden a controlar los procedimientos.

El Sistema de Control Administrativo y Contable es una herramienta que apoya a mejorar el control de los procedimientos de las empresas, así mismo permite identificar riesgos internos y externos, los mismos que serán analizados y evaluados para la toma de decisiones efectiva y oportuna frente a estos peligros.

Por lo tanto, Confecciones Robalino & Robalino debe fortalecer el sistema de control interno y mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos con el propósito de disminuir las posibles irregularidades que se pueden presentar en las operaciones realizadas por la empresa.

Al implementar un sistema de control interno en la empresa, se enfocará al cumplimiento de sus objetivos ya que se instauraría estrategias que permitirán identificar problemas potenciales a los que estaría sometidos y puedan afectar a la empresa, y a la vez permitirá mejorar la eficiencia de los procedimientos contables y administrativos.

Un sistema de control interno facilitará al departamento de Finanzas controlar que los bienes se encuentren salvaguardados, analiza la eficiencia de los procedimientos y

verificar el cumplimiento de la Ley y la normativa interna de la empresa, permitiendo de esta forma a la gerencia general tomar decisiones efectivas y oportunas en el mejoramiento del control organizacional.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Confecciones Robalino & Robalino inició su actividad económica de forma artesanal, pero a medida que tuvieron más demanda de sus productos se constituyeron como compañía limitada en agosto del 2011 a partir de ese momento se abrieron hacia nuevos mercados en varios sectores de la ciudad de Quito y otras provincias del País, por lo que este crecimiento ha llevado consigo algunos problemas organizacionales que no le ha permitido cumplir con los objetivos que se han propuesto.

La falta de definición del sistema de control interno documentado, la carencia de políticas y procedimientos contables, entre otros, necesarios para el control administrativo y contable de la empresa, ocasionó que el nivel de riesgo sea alto y por lo tanto el nivel de confianza sea bajo, representando que las operaciones y transacciones financieras realizadas por la empresa estén expuestas a posibles irregularidades.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar y documentar el sistema de control del área contable de Confecciones Robalino & Robalino con el propósito de implementar controles necesarios que permitan identificar de forma oportuna los riesgos de control del proceso contable, mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos y verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna a la que está sujeta la empresa.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Dar a conocer la actividad económica a la que se dedica la empresa, la estructura organizacional y los productos que ofrece.

- Conocer la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y principios de la empresa a fin de conocer la proyección que tendrá a corto, mediano y largo plazo.
- Analizar el ambiente macro y micro en la que se desenvuelve la empresa, examinar los aspectos positivos y negativos del área contable.
- Indicar la metodología que se va a emplear en el diseño del sistema de control.
- Diseñar y documentar el sistema de control interno del departamento contable sobre la base de los componentes del modelo COSO ERM.

#### **1.4. Reseña Histórica**

En 1993 la señora Ximena Robalino y el señor Galo Robalino se dedicaron a la comercialización de ropa de su hermano de Confecciones Helen los martes y sábados en la feria de ropa durante un año, luego empezaron a confeccionar con las telas que les entregaba su hermano y sacaron su propia compañía confeccionando ropa para niña en interlock en varios colores y modelos por 2 años, en el cual contrataron a una costurera. Al percatarse que la tela floreada tuvo aceptación en el mercado confeccionaron blusas y shorts para niñas, trabajaron con 4 costureras, cada 6 meses renovaban sus modelos y después de 4 años compraron un puesto en la feria de ropa continuando por 1 año más.

Luego formaron una sociedad con su hermano por 6 meses después la terminaron con la condición de que se cambie a ternos de niño que contenía una camiseta, short y un pantalón trabajando con 20 personas alrededor de 2 años.

En el año 2003 empezaron a trabajar con tela piqué realizando camisetas para adultos y niños, pero en este año hubo una baja en el mercado por lo cual se quedaron solo con 2 trabajadores y realizaban camisas de uniforme por 1 año.

En el 2004 arrendaban un almacén en la calle la “J”, comercializando ropa por 2 años, en el cual tuvo gran acogida las blusas de mujer y los conjuntos deportivos en licra. También vendían en Cablec ubicados en un puesto oculto por lo que decidieron entregar volantes en la puerta principal, luego trípticos y después folletos de hasta 24 páginas.

El negocio fue creciendo y no era suficiente el RUC de la señora Ximena, por lo que abrieron un RUC a nombre del señor Galo para trabajar con 20 personas más por ser artesanos. En el 2010 se pasaron a la planta y fabricaban solo línea deportiva para damas y caballeros por lo que cambiaron su nombre a CX Sport para que los hombres también se identifiquen con su marca. Luego se trasladaron al local de Santa Rita para brindar una mejor atención a sus clientes.

En la comercialización se tenía un vacío en las últimas semanas del catálogo deportivo y decidieron establecer una nueva línea de ropa casual denominada Nouva Fashion. Estos catálogos tenían un lapso de 4 meses cada uno pero de todas maneras seguía el vacío y empezaron a comercializar con un catálogo denominado Blue Ment pero no tuvo buena acogida en el mercado.

En el 2011 se asociaron con el Ing. Patricio Mora y trabajaron también con su RUC por lo que tenían contratado en total 60 personas pero era muy buena la participación en el mercado que en Julio del mismo año decidieron constituirse como una compañía limitada. Se atendía en un almacén en el centro y norte de Quito para atender mejor a sus clientes. A finales del 2012 se abrió el almacén del sur frente a Cablec para brindar más facilidades.

En este tiempo se apreció que los catálogos estaban direccionados a personas con un nivel económico alto, por lo que se enfocaron que también sea para personas de un nivel económico medio, implementaron un nivel de empresarias que en un inicio tuvieron una utilidad del 40%, bajaron al 35% y finalmente se ha quedado en el 28%.

A partir de los últimos meses del 2014 se realizó un análisis de costos determinando un porcentaje para empresarias y líderes para así implementar este sistema, actualmente la compañía realiza sus ventas por medio de los 3 almacenes, la venta con envíos a provincia que se realiza por teléfono apoyándose en sus 3 catálogos.

## **1.5. La Empresa**

### **1.5.1. Razón Social**

“Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.”

Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda., fue constituida en la ciudad de Quito, el 26 de julio del 2011, manteniendo su domicilio en la misma ciudad, se constituyó como una compañía de responsabilidad limitada que se regirá por la Constitución de la República, la Ley de Compañías, los Códigos de Comercio y Civil, sus estatutos y la normativa interna.

La compañía se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Séptimo del Cantón Quito, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. SC.IJ.DJC.Q.11.003410 el 2 de Agosto del 2011 y fue inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 2728, tomo 142, el 15 de Agosto del 2011.

Está integrada por los siguientes socios: Galo Manuel Robalino Guevara como Presidente y Patricio Hernán Mora Ulloa como Gerente General inscrito en el Registro Mercantil bajo número de inscripción 12070 y repertorio número 36123, ambos de nacionalidad ecuatoriana. La representación legal y administración de la compañía con RUC: 1792329108001, está a cargo del Ingeniero Patricio Hernán Mora Ulloa quien desempeña el cargo de Gerente General.

**NACIONALIDAD Y DOMICILIO:** La Compañía es ecuatoriana, estará domiciliada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, podrá establecer sucursales y oficinas de representación dentro y/o fuera del país.

**DURACIÓN:** El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años, contados a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, pero podrá modificarse en virtud de resoluciones legalmente adoptadas por la Junta General de Socios.

**DEL CAPITAL SOCIAL:** El capital suscrito y pagado de la compañía es de \$ 50.000,00 dólares americanos, está dividido en cincuenta mil participaciones, acumulativas e indivisibles de un dólar cada una y representados por certificados de aportación, el cual ha sido aportado por los socios constituyentes de la siguiente forma:

**Tabla 1.**  
**Participación de Socios.**

<b>Socios</b>	<b>No. De Participaciones</b>
Galo M. Robalino Guevara	\$47.500,00
Patricio H. Mora Ulloa	\$2.500,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$50.000,00</b>

Fuente: Escritura Pública de Confecciones Robalino & Robalino

### **1.5.2. Actividad económica en la que se desarrolla**

Confecciones Robalino & Robalino fue creciendo poco a poco ya que empezaron sus actividades con la venta de ropa deportiva y al 2010 para el incremento de sus ventas incorporaron 2 nuevas líneas de negocio de ropa casual que son Nouva Fashion y Blue Men. Estas dos nuevas líneas de negocio les permitió aumentar sus ventas y darse a conocer en nuevos mercados.

La compañía se encuentra ubicada según el CIU del INEC como su actividad principal en el código G4751.02 que es de Venta al por menor de artículos textiles: sábanas, toallas, juegos de mesa y otros artículos textiles, materiales básicos para hacer alfombras, tapices o bordados en establecimientos especializados.

El Objeto Social de la Compañía es el siguiente:

- Importación, exportación, comercialización y venta de toda clase de prendas de vestir, telas y textiles en general;
- Fabricación, producción, promoción y venta de toda clase de prendas de vestir, ropa deportiva, calzado, zapatillas con sus accesorios, productos textiles y afines a su línea de negocio, servicio de bordado.
- Promoción de servicios de dirección, manejo, mantenimiento, ejecución y representación de empresas y almacenes.
- Promoción y tramitación aduanera para la importación, exportación, comercio exterior.

- Investigación, estudio de factibilidad, control y tutelaje en procesos de fabricación de textiles. Por lo mismo, incluye, pero sin ser una descripción taxativa, la comercialización de materias primas, productos en crudo y semielaborados, con un stock de accesorios y repuestos.
- Al ser una PYME, su actividad de comercialización y venta de prendas de vestir por catálogo ha logrado contribuir a la economía del País, ya que este medio de venta por catálogo ha impulsado a personas que no tienen un trabajo fijo a generar ingresos y contribuir en sus hogares generando liquidez en su mercado.

La compañía ha realizado cambios importantes en la estructura de comercialización de sus productos, incurriendo en un sistema de ventas por medio de directoras, líderes y empresarias para de esta manera apoyarse en la realización de sus actividades, además el departamento contable estandarizó su información para una oportuna toma de decisiones.

Actualmente su desarrollo económico está basado en mejorar su comercialización con una planificación de incremento de colecciones anuales en sus marcas NOUVA FASHION Y BLUE MEN de 4 colecciones anuales y en CX SPORT de 2 colecciones anuales.

Para este año se han basado en mejorar su comercialización con un incremento de sus colecciones anuales de la siguiente manera:

- Nouva Fashion y Blue Men: 6 campañas al año.
- Cx Sport: 4 campañas al año.

También se incorporó nuevos sistemas de ventas para las prendas de vestir de los catálogos anteriores que se quedaron en stock que son los siguientes:

- Implementación de un catálogo de ofertas PSV (2 campañas)
- Venta masiva (Ofertón)

- Venta de Zona Outlet en los almacenes.

### **1.5.3. Sector de la Industria de la que forma parte**

La compañía pertenece al Sector Textil y de Confecciones el cual se ha considerado importante fuente de empleo, contribuyendo al crecimiento del sector manufacturero. Los servicios que demanda este sector son de lavado, bordado, estampado, tinturado, sublimado, termofijado y otros.

La producción textil en el Ecuador inició su desarrollo con la aparición de las primeras industrias dedicadas al procesamiento de lana, hasta que, a inicios del siglo XX, se introdujo el algodón que impulsó la producción hasta la década del 50. Actualmente, la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de fibras, entre las que se encuentra el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. Las empresas de textiles se ubican en parques industriales para optimizar sus recursos e implementar procesos de mejora ambiental. (PROECUADOR, 2016).

Este sector ha sido afectado por el contrabando, medidas arancelarias, falta de créditos e incentivos los cuales han afectado al crecimiento de este sector, ocasionando obstáculos para realizar inversiones de mejora de sus procesos, tecnología y evitando ser más productivos al fabricar las prendas de vestir.

También otro obstáculo que afecta a este sector es la competencia internacional porque estos mantienen costos menores de producción a comparación de la industria nacional. Estos costos altos de producción son porque tienen que trabajar con tela importada para que sus productos sean de calidad y su mano de obra no es calificada ya que presentan fallas. Los usos de telas nacionales carecen de tecnificación y capacitación al personal para ser elaboradas y en ocasiones se dificulta el encontrarlas.

El sector textil y de la confección también trabajan con otros proveedores para realizar sus productos como los de maquinaria, etiquetas, cierres e hilos que se utilizan en su proceso de producción para corte, confección y terminados.

El sector de la confección para tener una mejor participación en el mercado ha optado por la venta de ropa por catálogo, la cual en base a un sistema de

comercialización de líderes y empresarias ha dado más oportunidades de generar ingresos en los hogares de las personas que trabajan bajo este sistema aportando a mejorar la economía del país.

#### **1.5.4. Portafolio de Productos o Servicios**

Los productos que ofrece la compañía se encuentran en 3 catálogos que son los siguientes:

- **Cx Sport:** Ropa deportiva para damas, caballeros y niños.
- **Nouva Fashion:** Ropa casual para dama.
- **Blue Ment:** Ropa casual para caballero

#### **1.6. Organigramas**

Son representaciones gráficas de la estructura de una organización, en los que se determinan de forma clara los puestos, funciones, personal, las relaciones internas, entre otros.

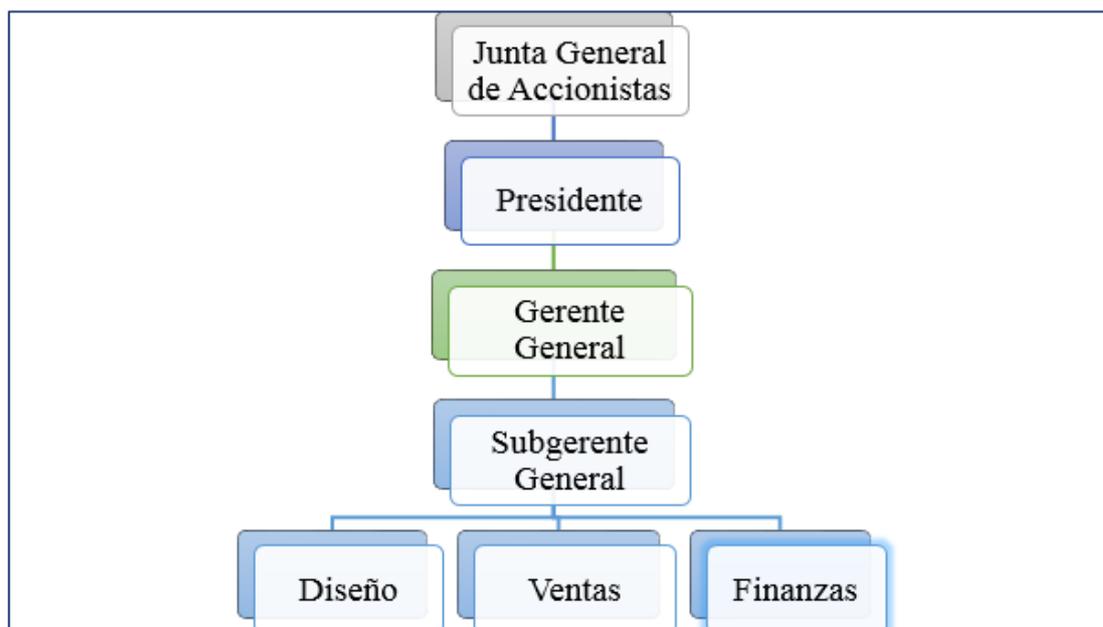
Las características fundamentales del organigrama son las siguientes:

- Representa la realidad de la empresa en un momento y un entorno determinado.
- Debe considerarse como un elemento dinámico que evolucione paralelamente a la organización.
- Es una representación concreta y real de la jerarquía de la empresa y de sus relaciones internas. Es fundamental para concretar responsabilidades.
- Es un documento que sirve de referencia informativa para todos los trabajadores, funciones y actividades y también para personas ajenas a la empresa. (León Miriam, 2013).

### 1.6.1. Organigrama Estructural

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. Se considera como una representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destaca jerarquías, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma. (Orozco, 2007)

A continuación, el organigrama estructural de la compañía, pero actualmente se está reestructurando.



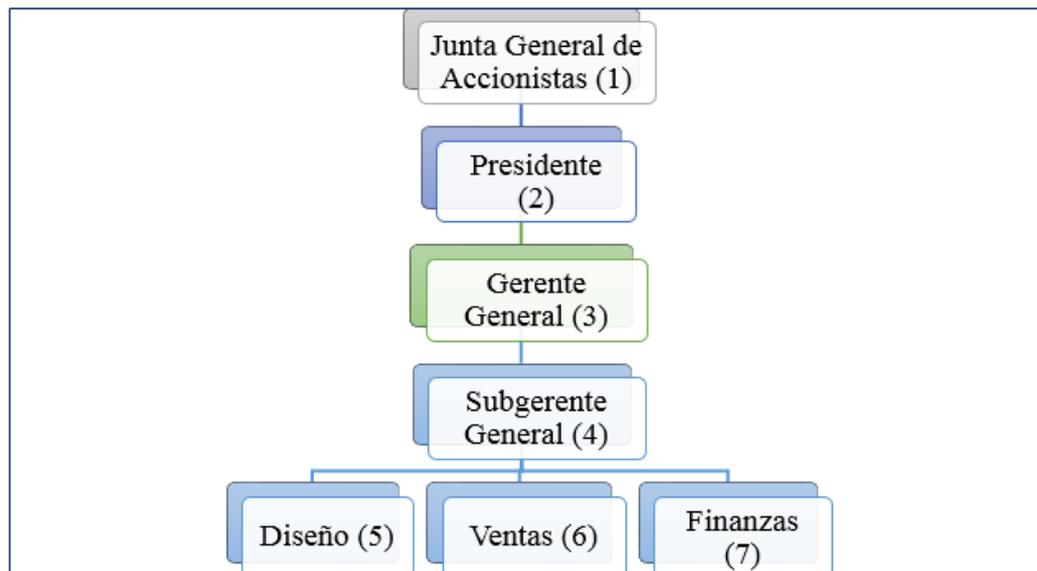
**Figura 1. Organigrama Estructural de Confecciones Robalino & Robalino**  
Fuente: Confecciones Robalino & Robalino

### 1.6.2. Organigrama Funcional

Es una representación gráfica que incluye las principales funciones que tiene asignada cada persona en base al organigrama estructural de la empresa.

Para ello siempre será ir de lo general a lo particular, a lado de cada departamento se indicarán las principales funciones que realizan. Este tipo de organigrama es de gran

utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.  
(Anaya, 2007)



**Figura 2. Organigrama Funcional de Confecciones Robalino & Robalino**  
Fuente: Confecciones Robalino & Robalino

**(1) Junta General de Accionistas**

- Reformar, codificar e interpretar con carácter obligatorio, el estatuto social
- Ampliar o restringir el plazo de duración de la compañía.
- Resolver sobre aumentos de capital por cualquiera de los medios previstos en la Ley o la reactivación, disolución, transformación, escisión o fusión.
- Resolver la creación de sucursales, agencias u oficinas de representación dentro o fuera del país, así como decidir sobre la inclusión de nuevas actividades o complementarias a su objeto social.
- Aprobar el reglamento interno de la Compañía.
- Elegir al Presidente, al Gerente General y establecer sus remuneraciones.
- Conocer y aprobar el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, los documentos anexos e informes del administrador

- Conocer y resolver sobre las consultas que realicen el presidente y/o el Gerente General sobre cualquier punto consignado en la convocatoria.
- Autorizar al Gerente General la venta, hipoteca, constitución de gravámenes y la enajenación a cualquier título, de los bienes inmuebles de la compañía.
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la Ley de Compañías, estos estatutos y demás normas que sobre la materia se dicte.
- Asistir a las reuniones ordinarias o extraordinarias en el domicilio de la compañía, previa convocatoria que para cada una de ellas hará el Gerente General. Las ordinarias se reunirán una vez al año, dentro de los tres primeros meses por segunda vez a la finalización del ejercicio económico de la compañía, y las extraordinarias se reunirán en cualquier época que fueren convocadas ya sea por el Presidente o el Gerente General, y en los demás casos contemplados en la Ley de Compañías o en estos estatutos.

**(2) Presidente**

- Presidir las sesiones de junta general.
- Suscribir con el gerente general los certificados de aportación, las actas de junta general, y todo acto que así autorice la junta general.
- Firmar la correspondencia que por resolución de la Junta general deba así mismo ser firmada por él.
- Reemplazar al gerente general en caso de falta o ausencia de este.
- Cuidar de la ejecución y cumplimiento de las resoluciones de Junta general y de los estatutos.
- Conseguir nuevas líderes para ventas en Quito y las Provincias
- Revisar los prototipos para el nuevo catálogo.
- Seleccionar los diseños de la nueva colección.

**(3) Gerente General**

- Establecer y dirigir la política de la Compañía.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general, así como las disposiciones estatutarias.
- Efectuar descuentos, dar y pedir finiquitos, otorgar cancelaciones, suscribir y endosar pedimentos de aduana, girar, aceptar y endosar documentos de crédito, tales como cheques, letras de cambio y pagarés a la orden, celebrar contratos de sobregiro y en general toda clase de documentos de instituciones públicas y privadas, aceptar garantías en favor de la compañía, aceptar u otorgar hipotecas o prendas sobre bienes ajenos o propios, en garantía de transacciones comerciales.
- Conferir poderes especiales para actos para los cuales se halle facultado y que estén relacionados con los negocios sociales de la empresa.
- Vender, hipotecar, constituir gravámenes y enajenar los bienes inmuebles de la compañía, con autorización expresa de la junta general.
- Convocar a junta general de socios, ordinaria o extraordinariamente, en las que actuará de secretario.
- Responder por el manejo de la Contabilidad y el correcto manejo de los libros de aportaciones y de socios; actas y expedientes, los talonarios de aportaciones y comunicaciones internas o externas y demás libros que exige tanto el Código de la materia, como la Superintendencia de Compañías.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación y certificar el contenido de las actas de junta general.
- Conocer y resolver los asuntos que la junta general expresamente le delegue.
- Expedir los reglamentos e instructivos indispensables para el desarrollo de las actividades.

- Nombrar, ratificar, reelegir o remover a los trabajadores, cuya facultad no corresponda a la junta general, y resolver sobre la contratación de asesoría técnica o especializada externa.
- Elaborar y presentar anualmente a la junta general ordinaria el informe de operaciones sociales, la cuenta de pérdidas y ganancias, los respectivos anexos y balances parciales.
- Proponer a la junta general reparto de utilidades o de aumento de capital con cargo a las cuentas patrimoniales o la formación de fondos de reserva facultativos o especiales.
- Ejercer todas las atribuciones que no correspondan a otro órgano de administración, y que estén relacionadas con el giro normal de los negocios y realizar todos los actos y contratos relacionados con el objeto social, en representación de la compañía y con sujeción a la Ley y a los presentes estatutos.
- Planificación y elaboración del catálogo.
- Supervisión de Venas de Call Center
- Realizar los Trámites Legales de la Compañía.
- Revisar los prototipos para el nuevo catálogo.
- Seleccionar los diseños de la nueva colección.

#### **(4) Subgerente**

- Revisar la gestión financiera y administrativa.

#### **(5) Diseño**

- Diseñar los prototipos para el nuevo catálogo.
- Emitir la hoja de producción con la materia prima y de los suministros.
- Enviar la hoja de producción a compras.

- Verificar el área de corte, confección y terminados.

#### **(6) Ventas**

- Recibir pedidos en los locales y por teléfono.
- Verificar si el pedido solicitado se encuentra en existencias.
- Emitir la factura de la clienta.
- Entregar la mercadería.

#### **(7) Finanzas**

- Manejar el funcionamiento de la empresa.
- Realizar pagos a los proveedores.

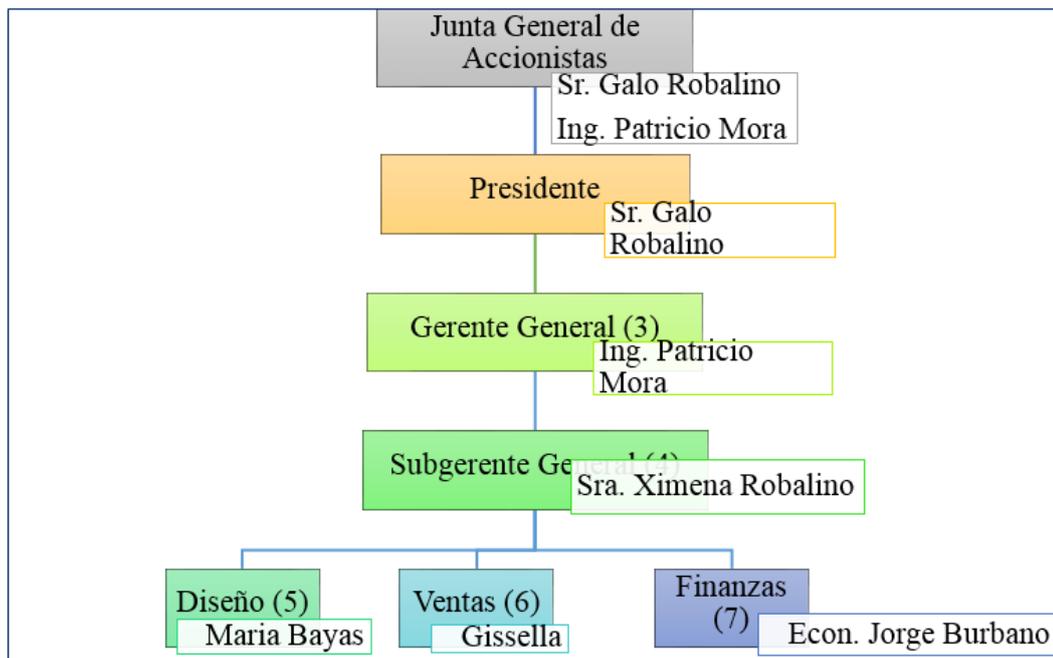
La compañía no cuenta con un organigrama funcional completo, únicamente en la escritura pública consta las funciones de la Junta de Accionistas, Presidente, Gerente y de los otros puestos no se a establecido las funciones que va a desempeñar su personal por lo que se indagó las funciones de las otras áreas de la empresa.

### **1.6.3. Organigrama Posicional**

El organigrama posicional nos va a indicar con cuantas personas cuenta cada departamento y quien es su responsable.

La compañía no cuenta con un organigrama posicional provocando que no se conozca al responsable de cada área y el número de personas que trabajan en las mismas, impidiendo identificar como se encuentra distribuido el recurso humano en la empresa.

Por lo tanto, a través de la visita a la empresa se indagó a los empleados los nombres de las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo según la estructura organizacional como se presenta a continuación:



**Figura 3. Organigrama Posicional de Confecciones Robalino & Robalino**  
**Fuente: Confecciones Robalino & Robalino**

## CAPITULO II

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo a la reunión mantenida con la Contadora de la empresa se solicitó se proporcione el Plan Estratégico el mismo que fue entregado en un archivo magnético por el Asistente Contable sin que este documento se encuentre legalizado por el Gerente General a continuación se indica los elementos mas importantes de dicho Plan.

#### 2.1.Misión

Somos una Compañía que crea, produce, distribuye y comercializa moda de tendencia mundial, a través de la venta por catálogo. Brindando al cliente final productos de la más alta calidad con excelencia en diseño, confección y acabado. Respondiendo a una conciencia de bien común, dando cobijo y remuneración justa a nuestros trabajadores, con ambiente de respeto, consideración y motivación a nuestro talento humano interno y externo.

#### 2.2.Visión

Ser líder en diseño, calidad, innovación y servicio en el mercado ecuatoriano y Latinoamericano comercializando moda de tendencia global femenina, masculina y deportiva por medio de la venta por catálogo.

#### 2.3.Valores Corporativos

La compañía ha establecido valores corporativos con la finalidad de tener un ambiente laboral armónico, en donde todos los procesos se alineen con sus recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estos son:

- Integridad;
- Disciplina;
- Honradez;
- Proactividad;

- Espíritu Emprendedor;
- Liderazgo;

### **Integridad**

Pensar, actuar, sentir, y tener la voluntad de cumplimiento de las normas y políticas dadas por la empresa para el buen desenvolvimiento de cada área.

### **Disciplina**

Cumplimiento de todas las normas y reglamentos dados por la empresa para una correcta obtención de resultados.

### **Honradez**

Es el compromiso ético y moral de cada uno de los colaboradores en la realización de sus tareas y funciones en la empresa.

### **Espíritu Proactivo**

Con actitud positiva y planificada, anticipar con éxito las acciones requeridas por la Compañía.

### **Liderazgo**

Preceder con nuestra visión empresarial al mercado nacional y regional.

Como parte del trabajo de campo se procedió a realizar una entrevista al Gerente General con el fin de tener un conocimiento más amplio de la compañía que se describe a continuación:

### **Tabla 2.**

#### **Entrevista al Gerente General**

Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.

Entrevista

**Nombre del Entrevistado: Ing. Patricio Mora**

**Cargo: Gerente General**

**Fecha: 25/04/2016**

**Hora: 08:30am**

**Lugar: Matriz de la Compañía.**

Continua 

---

**1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la Empresa?**

La Gerencia General está dividida en 3 personas, el Sr. Galo se encarga del control de la compañía, la Sra. Ximena se encarga de gestión financiera y administrativa y yo me encargo de todas las gestiones de ventas de la compañía y de la creación del catálogo.

**2. ¿Cuál es su apreciación sobre la situación actual de la Compañía?**

La empresa ha logrado un posicionamiento aceptable dentro del mercado, estamos ocupando el cuarto lugar del sector, a pesar de que ha tenido una deficiencia administrativa, pero hemos ido creciendo.

**3. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades de su empresa?**

Las fortalezas son la calidad, canal de distribución, somos productores, tenemos un stock de ventas, tenemos 2 catálogos, infraestructura propia y liquidez.

Las debilidades son la ausencia de control en los procedimientos administrativos, despachos incompletos y la falta de capacitación al personal.

**4. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y amenazas de su empresa?**

Las oportunidades es la necesidad de que la persona luzca bien, la expansión de la población, abarcar segmento costa y poder seguir conquistando el mercado.

Las amenazas son las del ámbito fiscal, natural, leyes, aranceles, impuestos, la falta de líneas de crédito.

**5. ¿Su compañía posee un Plan Estratégico?**

Si existe un plan estratégico pero actualmente no lo tengo, pero cada socio de la compañía tenemos claro lo que debemos hacer y tampoco esto ha sido socializado con el personal de la empresa.

**6. ¿Cuáles riesgos potenciales considera que pueden afectar a la Compañía?**

Los riesgos a lo que la compañía está expuesta es la falta de control en los procedimientos y el centralizar todo en una sola área que en este caso es diseño ya que si los diseñadores se van de la empresa no se puede hacer nada ya que estas personas saben todo lo que se debe realizar.

**7. ¿La Empresa tienen definida su estructura organizacional?**

Si se tiene una estructura organizacional en la cabeza está la Junta General de Accionistas, después el Gerente General y

Continua 

luego la Sub Gerente y está dividido en tres áreas que es la Financiera, Ventas y Diseño, pero actualmente se está reestructurando.

**8. ¿Existen manuales de funciones y de procedimientos de la Compañía?**

No cuentan manuales de funciones y tampoco de procedimientos.

**9. ¿Cuáles son las políticas de control interno de la Empresa?**

Las únicas políticas que se tienen es que en Contabilidad se presenten mensualmente los balances.

Y en el área de Ventas que las empresarias de la compañía tienen una ganancia del 28%, que los cambios se dan por tallas, referencias y por catálogo y otra es que las entregas de pedido a provincias se realizan dentro de 24 horas.

**10. ¿La Compañía posee un sistema automatizado? ¿Cuáles son sus módulos?**

La Compañía posee el sistema SACI en cual tiene el módulo de ventas, tesorería, contabilidad e inventario.

Adicionalmente tenemos una plataforma virtual ya que nos manejamos con un sistema multinivel de ventas es decir no llegamos al consumidor final sino a los comercializadores. Por lo que esta plataforma es el SOAC en el cual la líder registra a la empresaria bajo su red y este sirve como una herramienta para cotizar un pedido y de archivo de las líderes.

**11. ¿Se mide el rendimiento y la gestión de la compañía mediante indicadores?**

No se mide el rendimiento, pero ya se está trabajando en la manera de medir el trabajo realizado por el personal de la compañía.

**12. ¿Cuál es el porcentaje de capacidad utilizada de la maquinaria que ocupan en su departamento de producción?**

La capacidad utilizada de la maquinaria actualmente es entre el 70% y el 80% y esto se ha dado por falta de personal y la maquinaria a estado generando más gastos y no producción.

**13. ¿Qué tipos de clientes tiene la empresa?**

Los clientes son las empresarias que son personas naturales y además se cuenta con líderes y directores que son de ayuda para la compañía.

**14. ¿Cuáles son las formas de pago de sus clientes?**

La forma de pago de todos nuestros clientes es en efectivo y en ocasiones se da crédito de un 1% a familia de los socios, pero solo en días.

Continúa 

**15. ¿Qué seguros posee la Compañía?**

La compañía no tiene ningún seguro, únicamente el seguro social de los trabajadores.

**16. ¿El reglamento interno de seguridad y salud ocupacional se encuentra legalizado?**

Si se encuentra legalizado y si se está aplicando lo que dice en este reglamento.

**17. ¿Realizan una planificación presupuestaria anual de ventas, costos y gastos?**

No se realiza una planificación de presupuestos para cada área, lo que se realiza es proyecciones de ventas

**18. ¿Cómo estiman la materia prima que se va a comprar en cada colección?**

La materia prima que se va a comprar en cada colección se basa para 200 unidades, los niveles máximos se ven en las proyecciones y los mínimos en es la producción inicial.

**19. ¿Cómo estiman la cantidad a producir de cada nueva colección?**

La cantidad a producir es el primer lote para 60 unidades, pero después de 15 días se quedan sin stock y luego se basan en que prenda se vendió más y producen esa, además trabajan basándose como en una campana de gauss es decir que primero el producto se va vendiendo bien y al llegar a un punto máximo empieza a declinar la venta de esa prenda de vestir.

**20. ¿Cuáles son las políticas de control interno en los Inventarios de Materia Prima y de Producto Terminado?**

No tienen un control en los inventarios lo que se ha realizado es las tomas físicas entre 2 y 3 veces año en el Producto Terminado.

Y el Inventario de Materia Prima se basa en la orden de producción y es lo que deberían entregar de materia prima en base a esa orden.

**21. ¿Existe una supervisión en la bodega al recibir y despachar la mercadería, cuál es?**

La Bodega de Producción compara con la orden de producción las prendas realizadas por producción y luego proceden al traslado a la bodega master.

**22. ¿Qué tratamiento se da a los desperdicios de materia prima?**

No se da ningún tratamiento a los desperdicios ya que son retazos pequeños y se van a la basura.

Continúa 

---

**23. ¿Cuentan con un auditor interno?**

No contamos con un auditor interno ya que todavía la compañía no debe tener uno.

**24. ¿Cuentan con un comisario?**

No tenemos un comisario, pero en el año 2014 se contrató por pedido de la contadora.

**25. ¿Las recomendaciones propuestas por auditoría y el comisario se han realizado?**

Si se han cumplido ya que eso no se puede discutir.

**26. ¿Qué tipo de comunicación se lleva en la empresa?**

La comunicación es verbal cuando es de 1 persona a otra y de ahí todo es por los grupos de Whatsapp de la compañía.

**27. ¿Los requerimientos realizados a Sistemas de qué manera se realiza?**

Todo lo requerido a sistemas es verbalmente.

---

En la entrevista se determinó que la compañía no cuenta con un manual de funciones y un manual de procedimientos por lo que no se tiene documentado las funciones que realiza el personal dentro de la empresa, ocasionando que no se conozca si hay duplicidad de tareas, segregación de funciones entre otros, elementos de control necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La falta de políticas de control en sus procesos, la dependencia de la empresa de las decisiones tomadas por el área de diseño puede generar deficiencias en el uso de los recursos con los que dispone la compañía.

Por otro lado, la empresa tiene como política dos tipos de comunicación la una a través de la conformación de diferentes grupos de whatsapp entre el gerente y las diferentes áreas y la segunda forma de comunicación se la realiza de forma verbal, estas formas de comunicación utilizadas por el personal de la empresa no se encuentran documentadas ocasionando un alto riesgo de que la información se pierda y por lo tanto no se cuente con la documentación que sustente las directrices o las indicaciones dadas por la gerencia general. La utilización de estos medios de comunicación tiene limitaciones y riesgos los cuales deberán ser evaluados por la empresa con el propósito de que la información se encuentre disponible y respalde todas las operaciones realizadas por el personal.

## CAPITULO III

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1. Análisis Externo

##### 3.1.1. Influencias Macroeconómicas

Estas influencias permiten monitorear el desempeño de las actividades económicas, de la sostenibilidad monetaria y financiera de los diferentes sectores económicos, estas variables macroeconómicas sustentan las decisiones tomadas por los diferentes agentes económicos y que tiene un impacto en la economía del país.

##### 3.1.1.1. Factor Político

###### Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. (BCE, 2016)

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (BCE, 2016)

El riesgo país del Ecuador a diciembre del 2014 fue de 592 puntos, al 13 de diciembre del 2015 pasó a 1269 puntos, y al 10 de enero del 2016 alcanzó 1449 puntos por lo cual se evidencia un incremento en este indicador a pesar de todos los esfuerzos que ha realizado el gobierno por disminuir este valor.

El gobierno ecuatoriano al 15 de diciembre del 2015 cumplió con todos sus pagos como el capital de los bonos global, sueldos y los bonos de navidad al sector público, pagó a la petrolera estadounidense Oxy, por lo que se esperaba tener una disminución

significativa, pero se obtuvo 1210 puntos, ocasionando que no se reduzcan los futuros costos de endeudamiento para el Ecuador.

Según el Ministro de Finanzas, Fausto Herrera indicó que el primer semestre del 2015 se había conseguido créditos que necesitaba el País, pero para el segundo semestre del mismo año el riesgo país se había incrementado complicando la consecución del crédito.

Por lo que se determina que este indicador muestra la capacidad de una nación para pagar sus deudas al momento del vencimiento y a la vez se considera para determinar el interés de un crédito del exterior. Además, al ser alto este indicador se está alejando a los inversionistas extranjeros porque utilizan este valor para el cálculo de las posibilidades de éxito en sus proyectos de inversión.

### **Asociación de Industriales Textiles del Ecuador**

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, es una entidad gremial sin fines de lucro, con personería jurídica propia, constituida mediante aprobación conferida por el Acuerdo Ejecutivo No. 222 de 30 de septiembre de 1943, se rige por la norma legal anotada, por el ordenamiento jurídico de la República del Ecuador. Los objetivos que determinaron su creación fueron la necesidad de unir a los industriales textiles de la República en un organismo homogéneo que los representara para tratar y resolver los problemas de esta rama industrial en sus relaciones con el Gobierno, con los trabajadores y con el público. Esta institución ha servido de foro para discutir y analizar los problemas económicos y financieros del país, así como su repercusión en las actividades industriales. (AITE, 2016)

En un análisis realizado por la Asociación indica que el subsector de la confección está expuesto a los siguientes problemas: contrabando, falta de créditos e incentivos, mano de obra no calificada, falta de facilidades para invertir en tecnología. Estas deficiencias afectan a los costos de producción de las telas y por ende de las prendas de vestir. La industria textil y confección es fundamental para el desarrollo social y económico ecuatoriano ya que genera empleos directos e indirectos, pero este sector ha estado afectado por los siguientes problemas:

- Falta de Alternativas de Financiamiento
- Cargas Tributarias que afecten a la Producción
- Acuerdos Comerciales.
- Capacitación y Certificación del Talento Humano.

La asociación está conformada por 37 socios de los cuales 9 socios pertenecen a las prendas de vestir y son los siguientes:

**Tabla 3.**  
**Socios de Prendas de Vestir**  
SOCIOS

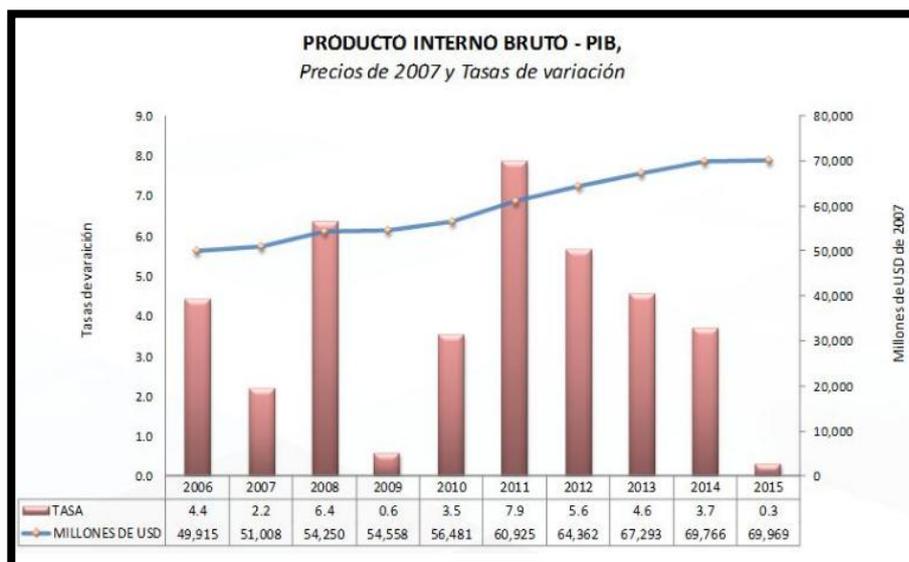
SOCIOS	ACTIVIDAD
<b>Confecciones Recreativas Fibran Cía. Ltda</b>	Ropa deportiva, camiseta de algodón y polialgodón.
<b>Cortinas y Visillos Cortyvis Cia Ltda</b>	Telas de punto y planas, sábanas, edredones, manteles, toallas, etc.
<b>Ecuacotton S.A.</b>	Interlock, jersey, ribb, algodón, etc.
<b>Empresas Pinto S. A.</b>	Ropa de algodón, camisetas, etc.
<b>Fabrilana S.A.</b>	Casimires de lana y mezclas, etc.
<b>Fabrinorte-Indutexma</b>	Tela de punto 100% poliester, 100% algodón, etc.
<b>Hilacril S.A.</b>	Hilo acrílico, sacos, chales, etc.
<b>Indústria Piolera "Ponte Selva" S.A.</b>	Hilos de coser, telas planas y de punto, lonas, etc.
<b>Industria Generales Ecuatorianas S.A. – Ingesa</b>	Medias de nylon y licra, ropa interior, ropa deportiva, etc.

Fuente: Asociación de Industrias Têxtils del Ecuador.

### 3.1.1.2.Factor Económico

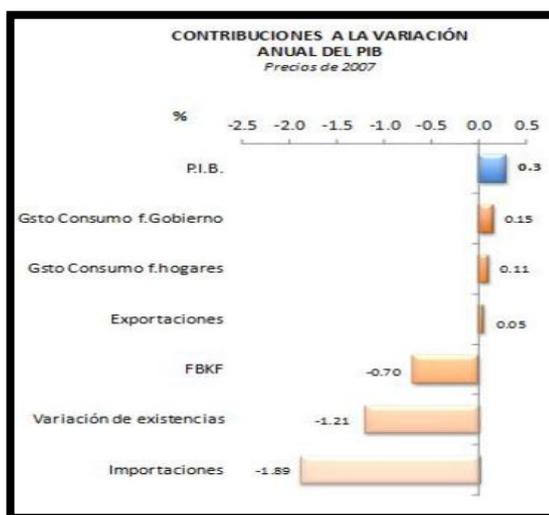
#### Producto Interno Bruto

Es una medida macroeconómica que refleja el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un País durante un determinado tiempo.



**Figura 4. Producto Interno Bruto**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

El producto interno bruto del país del año 2015 presentó un valor positivo de 0,3% en relación con el año 2014, lo cual llegó a USD 69.969 millones.



**Figura 5. Contribuciones a la Variación Anual del PIB**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Se puede observar que el crecimiento del 0,3% está integrado por 0,15% del Gasto Consumo Final del Gobierno, el 0,11% Gasto Consumo Final de Hogares y el 0,05% de las Exportaciones.



**Figura 6. Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

A continuación, el PIB por sector del año 2015.

**Tabla 4.**  
**PIB AÑO 2015**

Industrias	Millones de USD
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	8.451,76
Acuicultura y pesca de camarón	392,76
Pesca (excepto camarón)	535,33
Petróleo y minas	4.765,29
Refinación de Petróleo	750,21
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	13.814,63
Suministro de electricidad y agua	1.557,35
Construcción	10.718,76

Continúa →

Comercio	10.501,44
Alojamiento y servicios de comida	2.139,81
Transporte	4.468,53
Correo y Comunicaciones	2.038,69
Actividades de servicios financieros	3.332,18
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6.920,13
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	8.679,09
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.938,38
Servicio doméstico	377,82
Otros Servicios (2)	6.364,25
Otros elementos del pib	7.430,40

Se puede apreciar que el Pib de la Industria de Manufactura es de 13.814,63 el cual representa el valor más alto de las demás industrias en el cual se ubica el sector de textil y de la confección.

### **Índice de Precios al Consumidor**

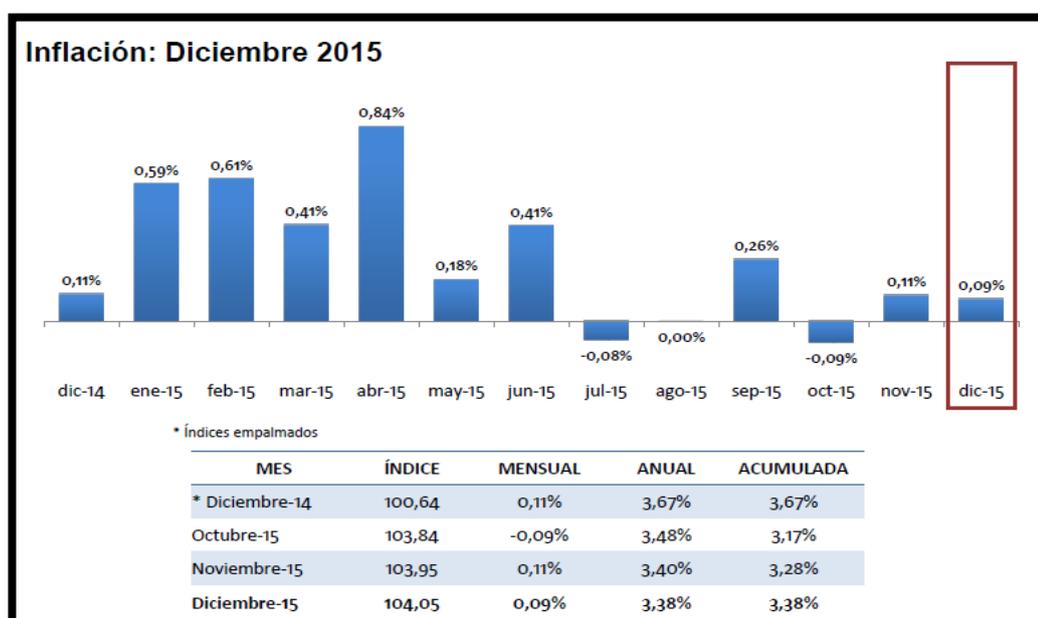
El IPC es un indicador estadístico nacional de periodicidad mensual, que mide los cambios en el nivel general de precios de una lista representativa de bienes y servicios finales (la Canasta) consumidos por los hogares. Se calcula para un periodo de referencia dado a partir de una estructura de consumo fija y representativa del gasto de los hogares urbanos, permitiendo evaluar en el corto y mediano plazo los resultados de las políticas económica, monetaria y fiscal de un País. (Ecuadorencifras, 2015)

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) cambió la base de cálculo del Índice de Precios al Consumidor en el año 2014, para precautelar la calidad y oportunidad del indicador oficial de la inflación en el país, como su Base: Enero-Diciembre 2014=100, que mide los cambios en el nivel general de los precios de bienes

y servicios que representan al consumo final de los hogares residentes en el área urbana del país, sin exclusión de ningún estrato de ingreso: alto, medio o bajo.

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
mar-15	1 02,28	0,41 %	3,76%	1,63%
abr-15	1 03,14	0,84%	4,32%	2,48%
may-15	1 03,32	0,18%	4,55%	2,66%
jun-15	1 03,74	0,41 %	4,87%	3,08%
jul-15	1 03,66	-0,08%	4,36%	2,99%
ago-15	1 03,66	0,00%	4,14%	2,99%
sep-15	1 03,93	0,264%	3,78%	3,27%
oct-15	1 03,84	-0,09%	3,48%	3,17%
nov-15	1 03,95	0,11 %	3,40%	3,28%
dic-15	1 04,05	0,09%	3,38%	3,38%
ene-16	1 04,37	0,31 %	3,09%	0,31 %
feb-16	1 04,51	0,14%	2,60%	0,45%
mar-16	1 04,65	0,14%	2,32%	0,58%

**Figura 7. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones**  
Fuente: Ecuador en cifras



**Figura 8. Inflación Diciembre 2015**  
Fuente: Ecuador en cifras

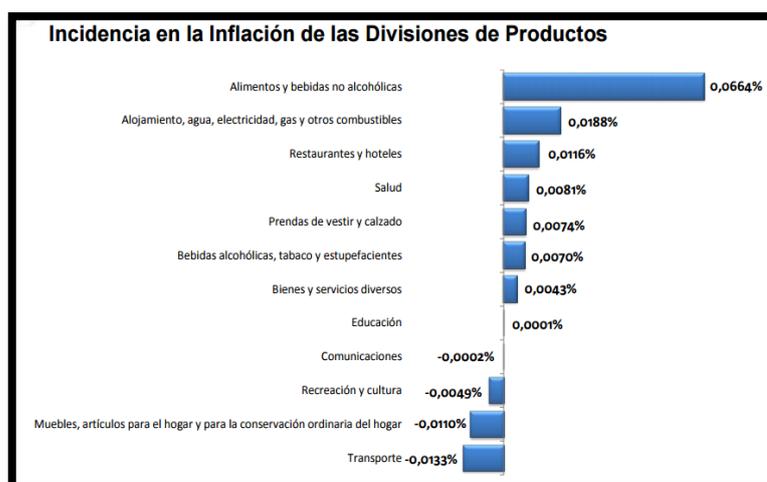
En marzo de 2016 el índice de precios al consumidor se ubicó en 104,65, y en marzo de 2015 se ubicó en el 102,28 evidenciando un incremento del 2,37. En diciembre 2015 el IPC se ubicó en 104,05 y en diciembre del 2014 se ubicó en 100,64 evidenciando un incremento del 3,41 en el nivel general de precios de bienes y servicios finales consumidos por los hogares.

La inflación anual a marzo 2016 es de 2,32% y a marzo 2015 es de 3,76% observando una disminución de 1,44%, y en diciembre 2015 es de 3,38% y en diciembre del 2014 llegó a 3,67% de igual manera se observa una disminución del 0,29% de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un lapso de tiempo determinado.

### **Análisis:**

En diciembre de 2015, el Índice de precios al consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,09% la inflación mensual; 3,38% la inflación anual como la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2014 fue de 0,11% la inflación mensual; 3,67% la anual y la acumulada lo cual representa una disminución en los precios de los bienes y servicios que se encuentran en el mercado.

A continuación, se presenta la incidencia en la Inflación de las divisiones de productos:



**Figura 9. Inflación de las divisiones de productos Diciembre 2015**  
Fuente: Ecuador en cifras

En el que se puede observar que las prendas de vestir y el calzado aumentó en un 0,0074%.

### Índice de Precios al Productor

El Índice de Precios al Productor mide la evolución del precio de los bienes producidos por los establecimientos de los sectores: Agropecuario, Pesca, Manufactura y Minería; recopilados en la puerta del establecimiento manufacturero o minero; en la finca o unidad agropecuaria y en el establecimiento pesquero de la caleta o playa de desembarque.

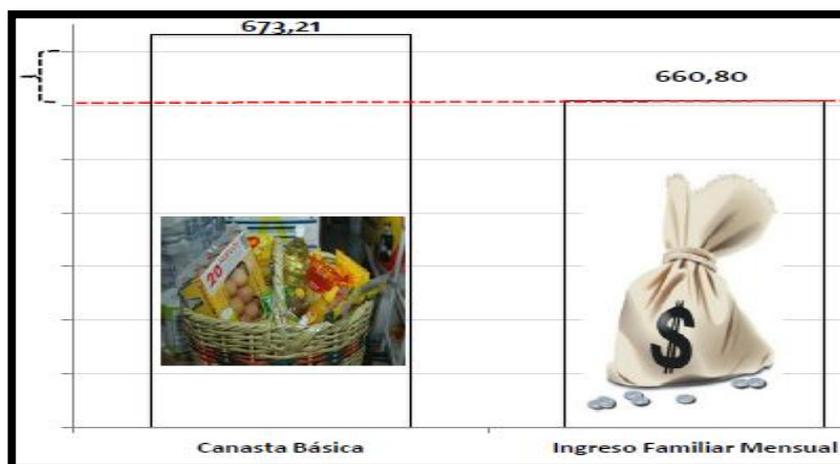
El índice de precios al productor a Diciembre del 2015 es de 1970,17 y a noviembre del mismo año es de 2038,93 por lo que se aprecia que los precios tuvieron una disminución de 3,37%. Al comparar con Diciembre del 2014 fue de 2261,30 por lo que se determina que disminuyeron en un 12,87%.

Índices	Noviembre 2015	Diciembre 2015	Variaciones Porcentuales		
			Mensual	Anual	Acumulada
Índice de Precios al Productor (IPP)	2038.93	1970.17	-3.37%	-12.87%	-12.87%

**Figura 10. Índice de Precios al Productor.**

Fuente: Ecuador en cifras

### Canasta Familiar

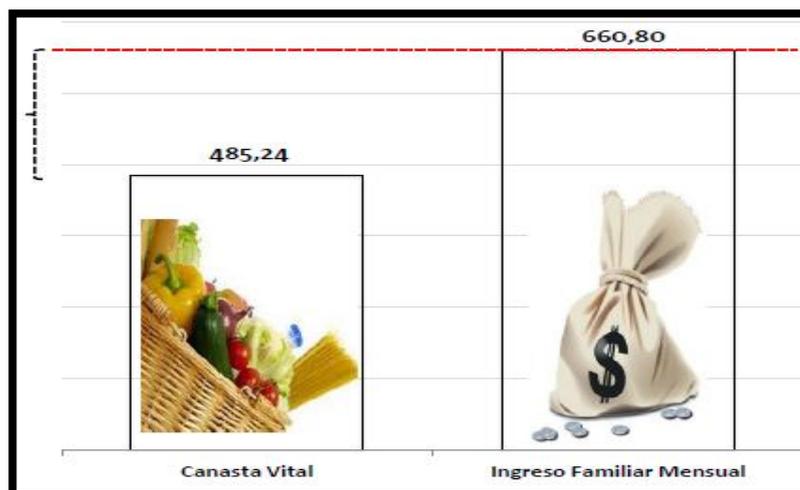


**Figura 11. Canasta Familiar Básica Diciembre 2015**

Fuente: Inec

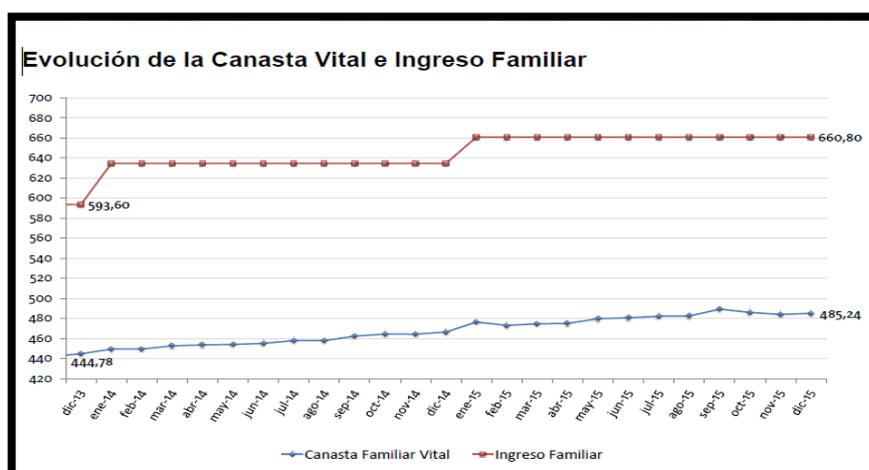
Se puede evidenciar que según la canasta familiar básica el ingreso mínimo mensual de un hogar tipo de cuatro miembros con 1,6 perceptores de ingresos es de 660,80 y la canasta básica es de 673.21 ocasionando una diferencia en menos de 12.41 (1,84% de la CFB).

### Canasta Familiar Vital – Diciembre 2015



**Figura 12. Canasta Familiar Vital-Diciembre 2015**  
Fuente: Ecuador en Cifras

Se puede evidenciar que según la canasta familiar vital el Ingreso mínimo mensual de un hogar tipo de cuatro miembros con 1,6 perceptores de ingresos es de \$660,80 y la canasta vital es de \$485,24 generando una diferencia positiva de \$175,56 (36,18% de la CFV).



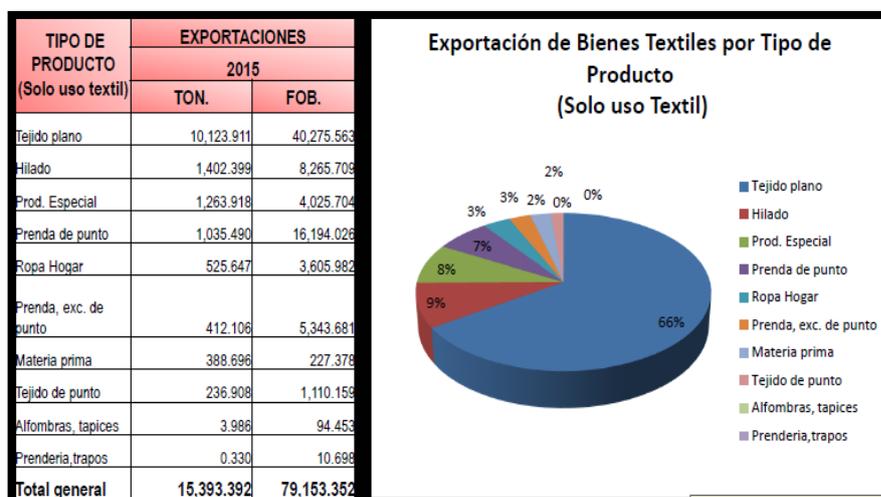
**Figura 13. Evolución de la Canasta Vital e Ingreso Familiar**  
Fuente: Ecuador en Cifras

En diciembre 2015 la canasta vital fue de \$485.24 y en mismo mes del 2014 fue de y en el 2014 del mismo mes llegó a \$465 observando un aumento de 20,24 de la canasta familiar. El ingreso familiar es de \$660,80 y el mismo mes del 2014 fue de \$635 evidenciando un aumento de \$25,8. Además este ingreso en el 2015 se ha mantenido constante.

## Exportaciones

Para el Ecuador, el año 2015 fue un año difícil por varios aspectos, entre ellos la drástica caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar estadounidense. En el 2015 las exportaciones textiles ecuatorianas sufrieron una fuerte caída, reflejada tanto en volumen (-22%), como en valor (-27%). Considerando los rubros más representativos de la exportación textil, las principales caídas en valor se registraron en las exportaciones de tejidos de punto (-56%), productos confeccionados (-29%), tejidos planos (-26%) e hilados (-24%). Colombia, principal mercado para las exportaciones textiles, nos compró un 37% menos en el 2015; por su parte, los mercados que mostraron mayor interés en nuestros productos fueron México y Chile, mercados que se llevaron cerca del 17% de nuestras exportaciones. (AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2016)

A continuación, las exportaciones de bienes textiles por tipo de producto del año 2015:

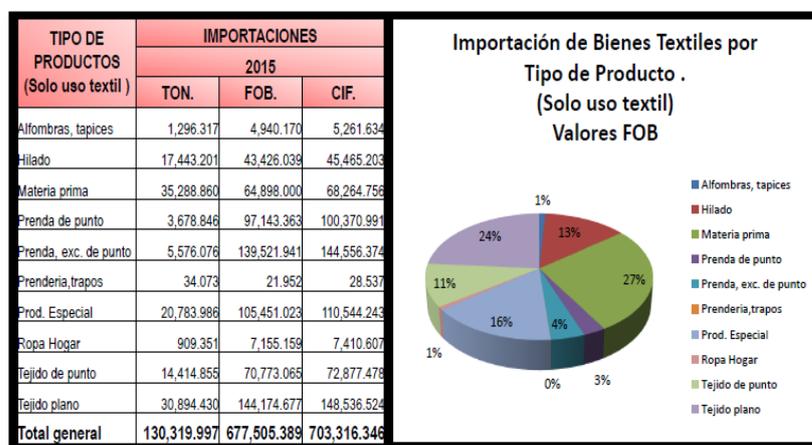


**Figura 14. Exportaciones por Tipo de Producto-Usos Textil**  
Fuente: Banco Central del Ecuador

## Importaciones

En cuanto a las importaciones textiles, en el 2015 también tuvieron una contracción, aunque mucho menor que las exportaciones, registrando una disminución en volumen (-8%) y también en valor (-16%). Con excepción de las importaciones de tejidos de punto – las cuales crecieron 17% en volumen – el resto de rubros textiles decrecieron en sus cantidades importadas: materias primas (14%), hilados (-11%), productos confeccionados (-10%) y tejido plano (-7%). (Hora, 2016)

A continuación, se presenta las importaciones por tipo de producto del año 2015:



**Figura 15. Importaciones por Tipo de Producto-Usos Textil**  
Fuente: Banco Central del Ecuador

## Tasas de Interés

Las tasas de interés constituyen el precio del dinero en un determinado tiempo, el cual es determinado por el Banco Central del Ecuador para las diferentes operaciones que se realice.

La Tasa Activa a Diciembre 2014 fue de 8,19% y en mismo mes del año 2015 fue de 9,12% lo cual se puede evidenciar un aumento del 0,93% para realizar un crédito, y en todo el año 2015 a partir del mes de abril se puede evidenciar un crecimiento constante. Y al mes de Abril del 2016 se observa que está disminuyendo la tasa activa lo cual produce una oportunidad de recibir créditos con una tasa más baja y así el gasto financiero no sea muy alto.

El sector textil por su actividad necesita de financiamiento por lo que se presenta la tasa activa referencial por el segmento al que pertenecen para la realización de un crédito.

**Tabla 5.**  
**Tasas de Interés Activas Efectivas**

<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	9.20	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.76	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.28	Productivo PYMES	11.83

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

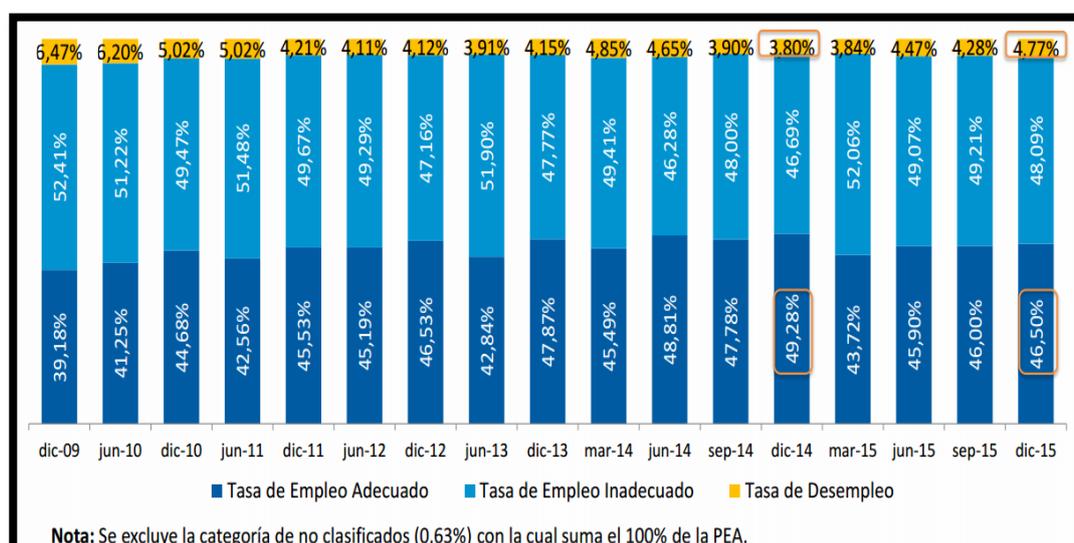
En la anterior tabla se presenta las tasas activas referenciales para los créditos productivos en el que la empresa se ubicaría en Productivo PYMES, ya que es una microempresa. La tasa de interés para este segmento es de 10,28% a 11,83% en el cual se observa que si es aceptable para la actividad económica de la misma.

### **3.1.1.3.Factor Social**

#### **Empleo, subempleo y desempleo**

- **Empleo adecuado:** Personas con empleo que perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan igual o más de 40 horas a la semana, independientemente del deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. También forman parte de esta categoría, las personas con empleo que perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan menos de 40 horas, pero no desean trabajar horas adicionales.
- **Empleo Inadecuado:** Persona con empleo que no satisfacen las condiciones mínimas de horas o ingresos y, perciben ingresos laborales menores al salario mínimo y/o trabajan menos de 40 a la semana, y pueden o no, desear y estar disponibles para trabajar horas adicionales.

- **Subempleo:** Personas con empleo que percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajan menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales.



**Figura 16. Tasa de empleo y desempleo**

**Fuente: Ecuador en cifras**

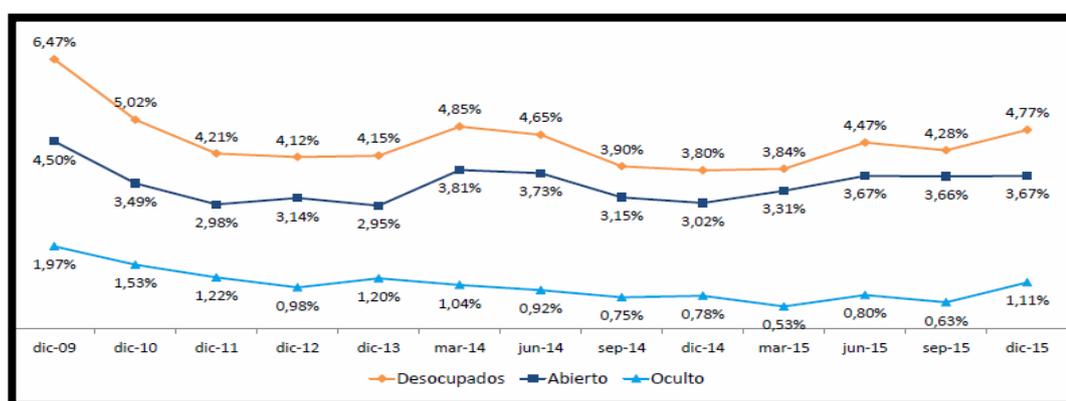
En diciembre del 2015 se puede observar que la tasa de desempleo llegó a 4,77% a nivel nacional y a comparación de diciembre del 2014 que llegó a 3,80% se evidencia que esta tasa de desempleo aumento en 0,97 y la tasa de empleo adecuado al 2015 disminuyó en un 2,78 y la tasa de empleo inadecuado aumenta en 1,4%.

#### **Análisis:**

Se observa que las personas que reciben ingresos menores al salario mínimo y/o trabajan menos de 40 horas en el 2015 llegaron a un 48,09% y en el 2014 llegó a 46,69%, habiendo un incremento del 1,4%. Las personas que reciben ingresos iguales o superiores al salario mínimo y trabajan igual o más de 40 de horas a la semana en el 2015 llegaron a 46,50% y en el 2014 a 49,28% se puede evidenciar una disminución del 2,78%, además que la tasa de desempleo aumentó en un 0,97%.

- **Desempleo:** Son las personas de 15 años y más que no estuvieron empleados y presentan las siguientes características: No estuvieron empleados y están disponibles para trabajar y buscan trabajo o realizaron las gestiones para encontrarlo.

- **Desempleo Abierto:** Son las personas sin empleo que no estuvieron empleados y que buscaron trabajo e hicieron las gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer un negocio.
- **Desempleo Oculto:** Son las personas sin empleo que no estuvieron empleados y que no buscaron trabajo y no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio, ya que tienen un trabajo esporádico u ocasional.



**Figura 17. Tasa de desempleo por tipo.**

**Fuente: Ecuador en cifras**

La tasa de desempleo a nivel nacional a diciembre del 2015 llegó a 4,77%, la cual estuvo compuesta por el desempleo abierto que alcanzó un 3,67% y para el desempleo oculto que son los que no hacen gestión de buscar es del 1,11% y a comparación de diciembre del 2014 fue 3,02% y de 0,78% respectivamente, por lo que se observa que el desempleo abierto y oculto incrementó considerablemente.

### **Análisis:**

Se observa que las personas desempleadas y que han buscado trabajo en el 2015 ha llegado a 3,67% y en el 2014 llegó a 3,02% evidenciando un incremento del 0,65%, y las personas desempleadas que no buscaron trabajo en el 2015 llegó a 1,11% y en el 2014 llegó a 0,78%, evidenciando un incremento del 0,33%.

#### **3.1.1.4.Factor Tecnológico**

La tecnología es un factor que está sometido a constantes cambios por lo cual las empresas de confección de prendas de vestir han invertido en nuevas tecnologías para ser más competitivas en el mercado, a fin de lograr aumentar el volumen de su producción y a la vez bajar los costos que se generan para así acceder a nuevos mercados.

Para Confecciones Robalino & Robalino el recurso tecnológico es importante ya que forma parte de su planta de producción en base a sus maquinarias que les permiten reducir algunos procedimientos en su producción y un sistema informático contable en el cual acceden a varias opciones para realizar sus actividades administrativas y una mejor toma de decisiones.

Al sistema contable de la compañía tiene acceso todo su personal en el cual les ayuda a llevar una buena administración de la información obteniéndola en cualquier momento para una mejor interacción entre sus departamentos. Además, con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes implementaron una nueva plataforma informática llamada SOAC, en el cual sus clientes pueden ingresar sus pedidos, reservarlos y verificar si cuentan con el stock de lo solicitado caso contrario quedará como un pedido reprogramado y será un aviso para el personal de la compañía.

El recurso tecnológico de la empresa se le debe dar un tratamiento especial a razón de tanto el departamento de producción, ventas, financiero y administrativo dependen de este y ser cuidadosos con su mantenimiento para evitar problemas económicos futuros.

A continuación, el recurso tecnológico de la Compañía:



**Figura 18. Máquina Recta Industrial.**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

La máquina de costura recta se utiliza para todo tipo de tela como Jeans, ropa de trabajo, telas livianas, polos, camisas y otras.



**Figura 19. Máquina de Coser Overlok.**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

La máquina es para coser tejidos más gruesos como vaqueros, enhebrado en base al color indicado es para garantizar costuras impecables, sin pliegues o arrugas, además es para acabados decorativos y para pequeñas costuras cerradas de pantalones, mangas, etc.



**Figura 20. Máquina de coser plana.**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

Estas máquinas son utilizadas para hacer puntos, pueden hacer costuras respuntes y centradas, para hacer las bastas de las prendas de vestir en polos, buzos, y ropa de dama y caballeros ya que es una máquina de costura plana en especial para tejidos de punto.



**Figura 21. Elasticadora.**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

Esta máquina es utilizada para la colocación de los elásticos en las prendas de vestir.



**Figura 22. Hojaladora.**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

Esta máquina es utilizada para realizar los hojales y una vez hechos la misma máquina la corta de manera automática para telas planas y puntos.



**Figura 23. Cortadora de Tira**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

Esta máquina es de fácil manejo y da un alto rendimiento, precisión y uniformidad en el corte. Se utiliza para cortar tiras, flecos, cinturones, ribetes, vivos y cercos. Corta materiales sintéticos, piles, cuero y carnaza.



**Figura 24. Atracadora.**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

La función que cumplen estas máquinas es afirmar aberturas, bolsillos, entre otros, y se aplica para hacer atraques de prendas en tela pesada, como jeans, ropa de trabajo.



**Figura 25. Cortadora Textil.**  
**Fuente: (QUITO, OLX, 2016)**

Esta máquina realiza la operación de corte de la tela, esta operación es decisiva, ya que permite cortes de gran exactitud.



**Figura 26. SACI.**  
**Fuente: (QUITO, SACIJAVA, 2016)**

Es un sistema administrativo contable integrado, elaborado en la plataforma Java y que utiliza Oracle como motor de base de datos, diseñado para ayudar en la administración de PYMES.

### **3.1.1.5.Factor Legal**

Para Confecciones Robalino & Robalino los entes reguladores y las leyes, normas, códigos y resoluciones a las que está sujeta son las siguientes:

- **Constitución del Ecuador 2008**

Es la fuente de autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno, siendo el texto principal dentro de la Política.

- **Superintendencia de Compañías**

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía 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. (Superintendencia de Compañías, 2016)

La empresa está bajo el control y regulación de la Superintendencia de Compañías por lo que debe sujetarse a lo dispuesto en la Ley de Compañías para las compañías limitadas y cumplir con todos los requerimientos dispuestos con el fin de presentar la información requerida por la entidad. (Superintendencia de Compañías, 2016).

- **Servicio de Rentas Internas**

El Servicio de Rentas Internas se encarga de contribuir a la construcción de la ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley para garantizar una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social. (SRI, 2016)

La compañía está sujeta al Servicio de Rentas Internas y cumplirá con lo establecido por esta entidad según su actividad económica y presentará la información dispuesta por esta entidad. (SRI, 2016)

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (IESS, 2016)

La compañía debe velar por el cumplimiento de la Ley de Seguro Social por lo que tienen una relación constante al ingreso y salida de trabajadores, al asegurarles al seguro social y realizar los pagos de estos aportes y provisiones por lo que les protege en caso de alguna enfermedad o riesgos que se presenten en su actividad laboral. (IESS, 2016).

- **Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha**

Es un gremio constituido por los sectores productivos de las MIPYMES del Ecuador, para la representación gremial y prestación de servicios empresariales de calidad a favor de sus socios, apoyado en las instituciones adscritas y alianzas público - privadas. (CAPEIPI, 2016)

La compañía al pertenecer a esta entidad debe cumplir con las disposiciones dadas por esta entidad y aprovechar todos los beneficios que esta le ofrece como participar en ferias y otros. (CAPEIPI, 2016)

- **Registro único de Contribuyentes**

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. (SRI, 2016)

La empresa al iniciar sus actividades económicas le entregan su número de RUC, con el cual se va a identificar la información que deben presentar a esta entidad en base a su actividad económica. (SRI, 2016)

- **Permiso de Funcionamiento**

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

La empresa debe cumplir con las medidas de prevención que dispone el Cuerpo de Bomberos de Quito y estar preparado para la revisión que les realizan y continuar con su funcionamiento.

- **Licencia única de actividades económicas**

Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Que mediante la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito.

- **Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional**

Este reglamento se aplicará a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo. La compañía cumplirá con lo dispuesto por su reglamento de seguridad y salud ocupacional con el fin de cumplir con lo dispuesto por el ministerio de relaciones laborales.

- **Código de Comercio**

En este código rige todas las obligaciones de todos los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

El factor legal de la Compañía está acorde a lo dispuesto por los entes reguladores y la normativa dispuesta, y esto se ha ido cumpliendo conforme al crecimiento que la empresa ha obtenido.

### 3.1.2. Influencias Microeconómicas

Estas influencias permitirán conocer las actividades de la empresa y su desarrollo para de esta manera tomar mejores decisiones e ir generando valor dentro de su entorno y siendo más competitivos.

#### 3.1.2.1. Clientes

Los clientes son la parte vital de la empresa por lo que se debe ofrecer un producto o servicio de calidad y excelencia, con el fin de asegurar su lealtad y éstas puedan sugerir a más personas.

Los principales clientes de la compañía son mujeres emprendedoras encargadas de dar a conocer la marca de ropa por medio del catálogo. Las empresarias se encargan de vender las prendas de vestir a un consumidor final mediante el catalogo para después realizar su pedido y obtener una comisión por sus ventas y así la compañía va permaneciendo en el mercado y dándose a conocer.

La permanencia en el mercado se va a lograr si los clientes se encuentran satisfechos por la calidad, variedad, presentación, canales de distribución y precios ya que así se establecería una gran competitividad en el mercado por lo que Confecciones Robalino & Robalino ha tratado de satisfacer a sus clientes en todos los puntos mencionados. Los clientes de la compañía realizan sus pedidos en los siguientes locales:

**Tabla 6.**  
**Locales de Venta de la Compañía.**

VENTAS NETAS	SUR	NORTE	CENTRO	MASTER	CUENCA	CABLEC	PLANTA
VENTAS 2014	1.178.341,34	484.966,44	806.858,67	361.188,91	29.153,91	33.189,70	41.488,54
VENTAS 2015	1.125.845,88	435.139,78	590.889,77	876.786,80	-	11.481,18	2.546,94

**Fuente:** Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.

A continuación, las líderes y empresarias activas de la empresa.

**Tabla 7.**  
**Clientes de la Compañía**  
**CLIENTES NÚMERO**

<i>LÍDERES</i>	200
<i>EMPRESARIAS</i>	2000

**Fuente:** Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.

Para establecer un buen vínculo con sus clientas la compañía está comprometida en manejar un buen stock para evitar problema de prendas agotadas, brindar un buen servicio al cliente, establecer una buena política de utilidades, aceptar cambios de tallas y despachar sus pedidos rápidamente.

Los productos que ofrece la compañía son de calidad ya que en este mercado el cliente es el que puede recomendar a más personas que lo compren y si los productos fueron encontrados con fallas, este mismo se va a encargar de no promocionar a nadie el producto, por tal motivo la materia prima de la compañía es seleccionada con mucho cuidado.

### **3.1.2.2. Proveedores**

Los proveedores son los encargados de abastecer bienes y servicios a otras empresas en los plazos y condiciones acordados. En base a la actividad económica de la compañía los principales insumos para la elaboración de sus productos son la tela, hilo, botones, etiquetas, pelones y otros.

A continuación, los proveedores principales para la elaboración de sus productos:

**Tabla 8.**  
**Proveedores de la Producción.**

PROVEEDOR	PRODUCTO
<b>ANDELAS</b>	TELA
<b>BONILLA GONZALEZ XIMENA</b>	FUNDAS
<b>COMERCIALIZADORA TOPYTOP</b>	TELA

Continua →

<b>CORPORACION EKA ZIPPER DEL ECUADOR</b>	<b>CIERRES, CINTAS</b>
<b>DORYS ELOISA TUMIPAMBA MENCINAS</b>	<b>ETIQUETAS</b>
<b>ENGOMA ADHESIVOS CIA. LTDA.</b>	<b>ADHESIVOS</b>
<b>INDUTELAR CÍA. LTDA.</b>	<b>TELA</b>
<b>LA CASA DEL CIERRE</b>	<b>CIERRES</b>
<b>NELSON ANIBAL CHILLA MORALES</b>	<b>TELA</b>
<b>NOVO TEXTIL</b>	<b>TELA</b>
<b>PAT PRIMO ECUADOR</b>	<b>TELA</b>
<b>PROTELA ECUADOR S. A.</b>	<b>TELA</b>
<b>RIBEL S. A.</b>	<b>ELASTICO</b>
<b>RIZZOKNIT INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.</b>	<b>TELA</b>
<b>S.J. JERSEY ECUATORIANO C. A.</b>	<b>TELA</b>
<b>SAJADOR S.A.</b>	<b>TELA</b>
<b>SUMMIT PAPEL CIA. LTDA.</b>	<b>ROLLO DEL PLOTTER</b>

**Fuente:** Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.

### 3.1.2.3.Competencia

**Tabla 9.**  
**Competencia de confecciones R&R.**

<b>Empresa</b>	<b>Actividad Económica</b>	<b>Logo</b>
<b>Nivi</b>	Venta directa de ropa informal y ligera, el 90% de su producción es elaborado en tela viscosa, algodón, tejido plano, acrílico.	

Continua →

<b>JSN</b>	Sus diseños son exclusivos y de alta calidad dando la oportunidad a los ecuatorianos de tener un propio negocio por medio directo y retail.	
<b>Nozztra</b>	Venta directa creada para dar a hombres y mujeres la oportunidad de desarrollar un crecimiento personal, profesional y económico, sus líneas de negocio son femenina, masculina, salud y belleza.	
<b>Glod</b>	Fabricante y comercializadora de prendas de vestir y accesorios de alta calidad de tendencia colombiana y diseños modernos adicionalmente ofrece oportunidades de desarrollo de una manera independiente a sus clientes.	
<b>Unimoda</b>	Con su catálogo llega a todos sus consumidores a nivel nacional de forma eficaz, fomentando la superación personal de su red de empresarias.	
<b>Mistika</b>	Comercializa por catálogo y brinda oportunidades de negocio para las familias ecuatorianas y están comprometidos con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.	

#### 3.1.2.4.Precios

Los precios de las prendas de vestir de la compañía los establece la junta general de accionistas basándose a los costos directos e indirectos de cada producto, su rentabilidad y el porcentaje de comisión de las empresarias.

Además, el precio de sus prendas de vestir ha ido variando conforme al tiempo ya que en este lapso han influido factores externos e internos que han hecho que el precio sea un poco cambiante y tienda a ir creciendo su valor final.

Para considerar el precio de las prendas de vestir va a depender de la calidad que se utilice y sus modelos ya que cada diseño va a llevar diferentes materiales para realizar cada producto y esto ocasionan que el precio sea diferente entre los productos de la compañía.

### **3.2.Análisis Interno**

El análisis interno en Confecciones Robalino & Robalino permitirá evaluar las áreas más vulnerables de la compañía e identificar los factores positivos y negativos que la rodean con el fin de tomar decisiones en base al cumplimiento de sus objetivos.

#### **3.2.1. Área Contable**

En esta área se manejan los procedimientos contables y financieros de la compañía los cuales se encuentran relacionados con los procedimientos de otras áreas en base a su herramienta informática.

Las cuentas que se manejan dentro de este departamento son las siguientes:

- Caja.
- Bancos.
- Clientes.
- Inventarios.
- Activos Fijos.
- Proveedores.
- Impuestos.
- Nóminas y Provisiones.
- Prestamos empleados.
- Ventas.
- Costos y Gastos.
- Gastos de distribución.

Este departamento está conformado por:

- 1 Contador
- 1 Supervisora

- 3 Asistentes contables
- 1 tesorera

El Contador controla a su personal, asegura la razonabilidad de los estados financieros, elabora los contratos del personal de la compañía, realizar las actas de finiquito y otros.

El Supervisor verifica que la información esté al día para cumplir con los objetivos del mes, ejecuta lo indicado por el contador, apoya en obligaciones con el SRI y la Superintendencia de Compañías.

El Asistente Contable 1 concilia las cuentas bancarias, comisiones, premios de líderes y empresarias, apoya en el estado de costos de producción y ventas, elabora las retenciones en la fuente en relación de dependencia y otros.

El Asistente Contable 2 realiza todo lo relacionado con los Inventarios de Materiales almacenados y de todos los días.

El Asistente Contable 3 revisa los cuadros de caja enviados por los cajeros de los almacenes y caja master.

La Tesorera realiza los pagos mediante cheques y transferencias a proveedores, elabora los reportes de bancos, reporte de pagos y emite retenciones en la fuente de las facturas recibidas.

### **3.2.2. Área de Producción**

En esta área se realiza todo el proceso productivo de las prendas de vestir, desde la llegada de la materia prima y suministros a la planta de la empresa, la elaboración de las prendas de vestir y finalmente obtener el producto terminado el cual es distribuido para su venta.

En esta área se encuentran las siguientes áreas:

- Diseño
- Corte

- Confección y Acabados
- Transferencia de Mercadería
- Bodega de Materia Prima e Insumos

El área de diseño se encuentra integrada por seis personas, de las cuales una es la Jefa de Diseño y las demás son otras diseñadoras.

El área de corte está integrada por ocho personas, de los cuales es un Jefe de Corte y los demás son los asistentes que realizan el tendido y corte de la tela. El Jefe de Corte además de revisar el trabajo que realiza su personal se encarga de llenar la hoja de producción de la cantidad de tela que se va a utilizar en cada prenda de vestir solicitada por diseño, ya que en ocasiones no toda la tela se encuentra disponible.

En el área de confección y terminados está integrada por nueve módulos y la encargada es la supervisora de confección, son 7 módulos de costura y 2 de terminados, acabados y etiquetado. La supervisora además se encarga del control de calidad de las prendas seleccionadas.

La jefa de producción ingresa al sistema el producto terminado en base a la hoja de producción para después transferir a la bodega master.

La bodega de materia prima e insumos entrega el material solicitado en la hoja de producción y también los insumos adicionales a esta hoja que son solicitados.

### **3.2.3. Área de Ventas**

En este departamento se efectúan actividades direccionadas a mantener el producto en el mercado y llegar a más mercados, por ende, ampliar el nivel de ventas y clientes por medio de métodos y estrategias enfocadas en las líneas de venta que tiene la empresa que son:

- Nouva Fashion/Blue Ment
- CX Sport

Las líneas de venta Nouva Fashion y Blue Men son de ropa casual los cuales cada 2 meses se presenta una nueva colección y CX Sport es de ropa deportiva la cual cada 3 meses se presenta una nueva colección.

Se establecen dos áreas en este departamento:

- Ventas por Almacén
- Ventas Call Center

### **Ventas por Almacén**

La empresa posee tres almacenes en el norte, centro y sur de la ciudad de Quito, los cuales se encargan de atender a los clientes, empresarias y público en general.

### **Funciones del Almacén**

- **Venta de Mercadería**

En los almacenes se atiende a las empresarias las cuales toman un turno y solicitan su pedido a ventas, el cual se verifica la disponibilidad de la prenda de vestir en el sistema, después la vendedora trae lo solicitado de la bodega e indica las prendas y procede a la facturación. Luego la empresaria se acerca a realizar su pago en caja y finalmente el despachador verifica el pago realizado y entrega la mercadería solicitada.

- **Cambios de Mercadería**

La empresaria solicita a ventas las prendas de vestir que desea realizar el cambio sea por tallas y color, revisan si la prenda está correctamente para su devolución y realizan una nota de crédito por el valor de las prendas devueltas. Después verifican en el sistema las prendas solicitadas y emiten una nueva factura indicando el valor a favor para que presente en caja y finalmente el despachador entrega la mercadería solicitada.

Además, en el almacén tienen mercadería en saldos o de oferta que también las venden al público en general o las empresarias.

Se realizó una entrevista al Administrador del Almacén Sur que se presenta a continuación:

**Tabla 10.**

**Entrevista al Administrador del Almacén**

Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.

Entrevista

---

Nombre del Entrevistado: **Henry Pullas**

Cargo: **Administrador del Almacén**

Fecha: **20/04/2016**

Hora: **09:10am**

Lugar: **Almacén Sur**

---

**1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la empresa diariamente, semanal, mensual?**

-Control de Personal

-Logística (Abastecimiento del Almacén y la mercadería)

-Necesidades de la Empresa y Personal.

---

**2. ¿Existe un manual de procedimientos para su almacén?**

No cuentan con un manual de procedimientos solo nos guiamos de un libro de políticas de la empresa.

---

**3. ¿Cuáles son los objetivos y políticas de su almacén?**

No tenemos objetivos y anteriormente sus objetivos se basaban en las proyecciones de venta que realizaba pero ahora no se está realizando proyecciones de venta porque las ventas están bajas.

---

**4. ¿Cuáles son los clientes que tiene el almacén?**

Los clientes son las empresarias y estas son personas naturales.

---

**5. ¿Cuál es la forma de pago de sus clientes?**

La forma de pago de nuestros clientes es únicamente en efectivo, y los únicos que se les puede dar crédito son los empleados de la empresa por ejemplo compran \$300 y le pagan a 3 meses.

---

Continua 

---

**6. ¿Cuáles son las actividades que realiza su almacén?**

- Ventas
- Atención al Cliente
- Captación de Empresarias
- Cambios de Mercadería

---

**7. ¿Cuál es el procedimiento para realizar una venta?**

La empresaria se acerca a la vendedora y solicita las prendas que necesita y la vendedora verifica la existencia en el sistema y trae las prendas solicitadas de las cuales la empresaria puede sacar de la funda hasta 3 prendas.

Luego la vendedora factura la mercadería solicitada y entrega la factura a la empresaria, después la empresaria se acerca y cancela en caja para posteriormente el despachador entregue su pedido.

---

**8. ¿Documentos que intervienen en una venta?**

Solo la Factura y una Nota de Crédito si la empresaria tiene un descuento por alguna comisión.

---

**9. ¿Se captan nuevos clientes y de qué forma?**

Cuando alguna persona ingresa al almacén se le da a conocer de la venta de ropa por catálogo y los beneficios de ser empresarias de la empresa.

---

**10. ¿Tienen alguna forma de recuperar clientes que no realizan pedidos?**

No se ha recuperado los clientes que no han realizado pedidos pero se está pensando en recuperarles mediante llamadas o mensajes.

---

**11. ¿Se realiza lanzamientos de las nuevas colecciones y se invita a sus clientes?**

No se ha realizado lanzamientos de las colecciones.

---

**12. ¿Se capacita a los clientes con respecto a las ventas y los catálogos?**

No se capacita a los clientes únicamente al momento del ingreso como empresarias

Continua 

---

---

**13. ¿Cuántas personas trabajan en el almacén y en qué cargos?**

1 Administrador del Almacén  
1 Cajera  
3 Vendedoras  
1 Despachador  
1 Guardia

---

**14. ¿Existe rotación de personal en el almacén?**

No se ha realizado rotación del personal.

---

**15. ¿El personal es capacitado con respecto a las funciones que realizan?**

El personal no es capacitado ya que al momento de contratarles se revisa bien su perfil profesional.

---

**16. ¿Cómo controla las actividades que realiza su personal diariamente?**

Controlo al personal al ver si están realizando sus actividades.

---

**17. ¿Se presentan diariamente reportes de las ventas realizadas?**

No se presentan reportes diarios de ventas, ya que en el sistema las vendedoras ingresan con un código propio en el cual se va registrando las facturas realizadas.

---

**18. ¿Se mide el rendimiento y la gestión de las actividades del desempeño de los empleados mediante indicadores?**

No se mide el rendimiento ya que en el sistema cada vendedora tiene un código de ventas y se registra la facturación realizada por cada una.

---

**19. ¿El personal puede modificar el secuencial de las facturas?**

No pueden modificar el secuencial ya que el sistema lo realiza automáticamente.

---

**20. ¿Cómo controla el inventario del almacén?**

Se controla cuando las empresarias llaman al almacén y reservan mercadería entonces ahí se verifica mi existencia en el sistema y lo físico.

---

**21. ¿Cuál es el procedimiento para recibir la mercadería de la bodega master?**

Continua 

---

---

Realizo una hoja de pedido a Bodega Master y ahí se realiza la transferencia de mercadería y luego se ingresa la mercadería en el sistema del almacén.

---

**22. ¿Cada qué tiempo le realizan inventarios físicos de su inventario?**

Mensualmente pero no hay respaldos de actas de inventario

---

**23. ¿Qué funciones cumple el cajero del almacén?**

- Recaudación
- Cuadre de Caja
- Revisiones de Caja

---

**24. ¿Cada qué tiempo le realizan arquezos de caja?**

Cada dos meses 1 arqueo de caja.

---

**25. ¿El dinero recibido por ventas es depositado al siguiente día?**

Yo me encargo de realizar los depósitos al siguiente día.

---

**26. ¿Cuál es el proceso de cambios, qué documentos intervienen en este procedimiento?**

La empresaria se acerca a la vendedora solicita el cambio a realizar presenta la factura anterior o no la vendedora revisa que la prenda esté como la entregó y procede a revisar en el sistema registrando la devolución de mercadería y generando una nueva factura por la mercadería saliente y en el caso de que no exista la prenda se entrega una nota de crédito por el saldo a favor de la empresaria.

---

**27. ¿Se mide mediante indicadores la satisfacción del cliente?**

No se mide mediante indicadores la satisfacción del cliente, pero en ocasiones se consulta si tienen algún reclamo o alguna sugerencia para ser atendido de mejor manera.

---

**28. ¿La comunicación que maneja con su personal es escrita?**

No es verbalmente.

---

En la entrevista realizada al encargado del almacén sur se observó que no cuentan con un manual de funciones y de procedimientos lo cual no permite identificar si su estructura es la adecuada para el cumplimiento de sus objetivos. También al personal del almacén no se ha capacitado en ningún ámbito y tampoco se ha evaluado su desempeño evitando conocer si tienen alguna deficiencia en las actividades que realizan.

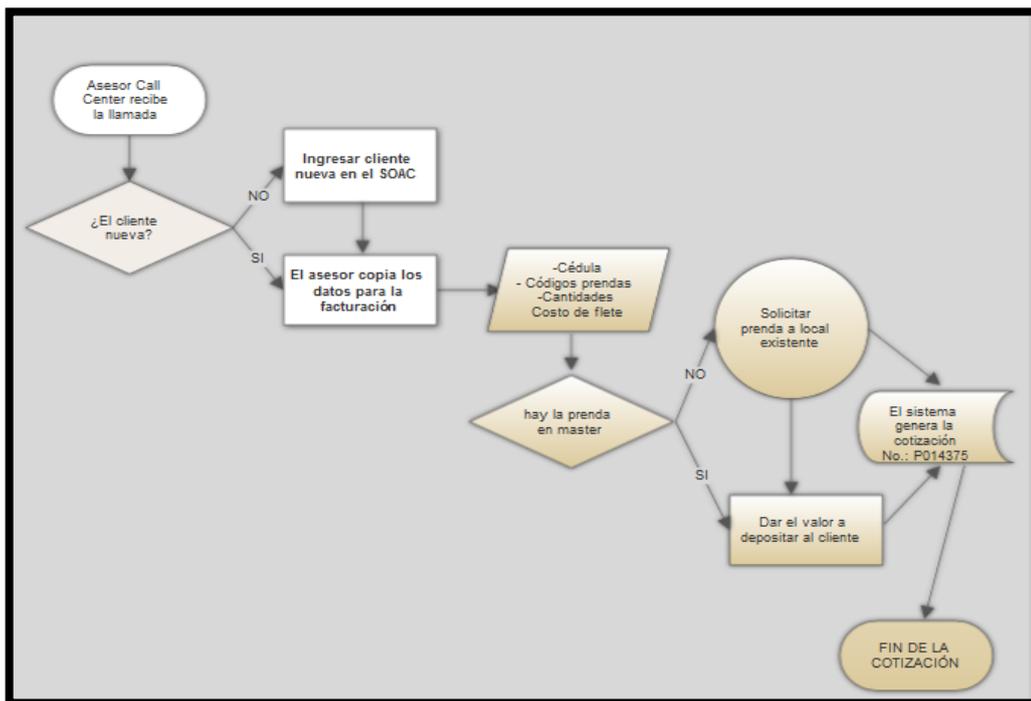
### **Ventas Call Center**

Las ventas por call center se desarrollan en la bodega master la cual está a cargo de la supervisora general que se encarga de la bodega y de Call Center. El área de Call Center está integrada por 4 personas, 1 Jefe de Call Center y 3 Ejecutivos de Call Center.

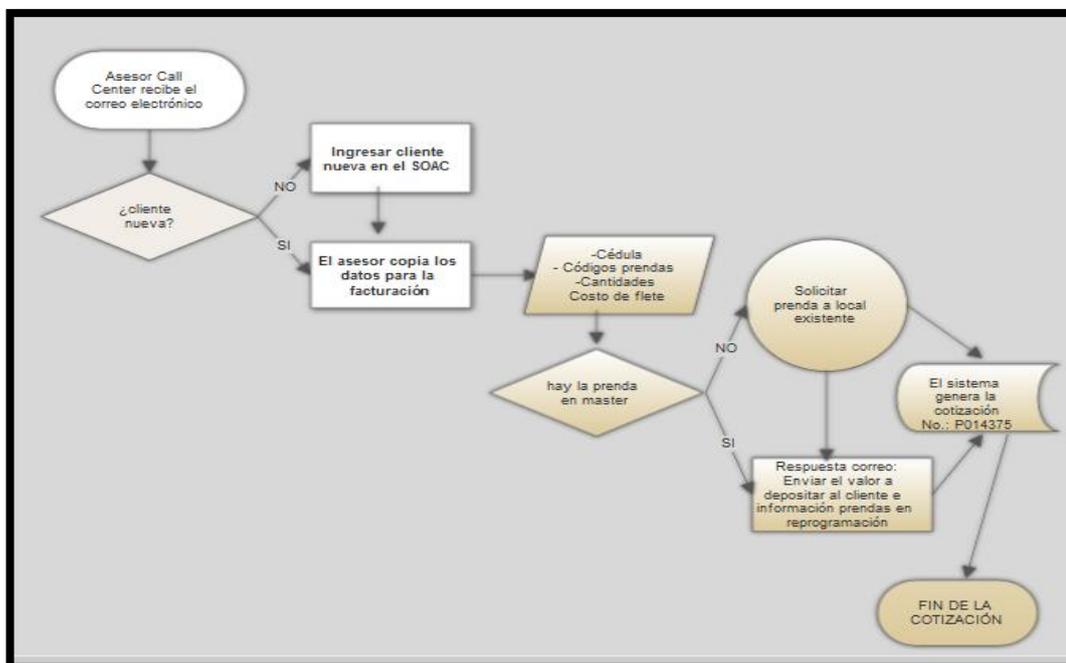
Las Ventas por Call Center las realiza el Ejecutivo de Call Center que se encarga de recibir los pedidos por teléfono, correo, y la Plataforma SOAC en la cual las líderes ingresan su pedido y lo guardan. También se encargan de recibir cambios de mercadería por vía telefónica y correo.

Las ventas realizadas por medio de Call Center se entregan en su domicilio ubicado en la ciudad de Quito y en las Provincias que estén las líderes y empresarias por medio de un transporte contratado con las empresas Servientrega y Urbano.

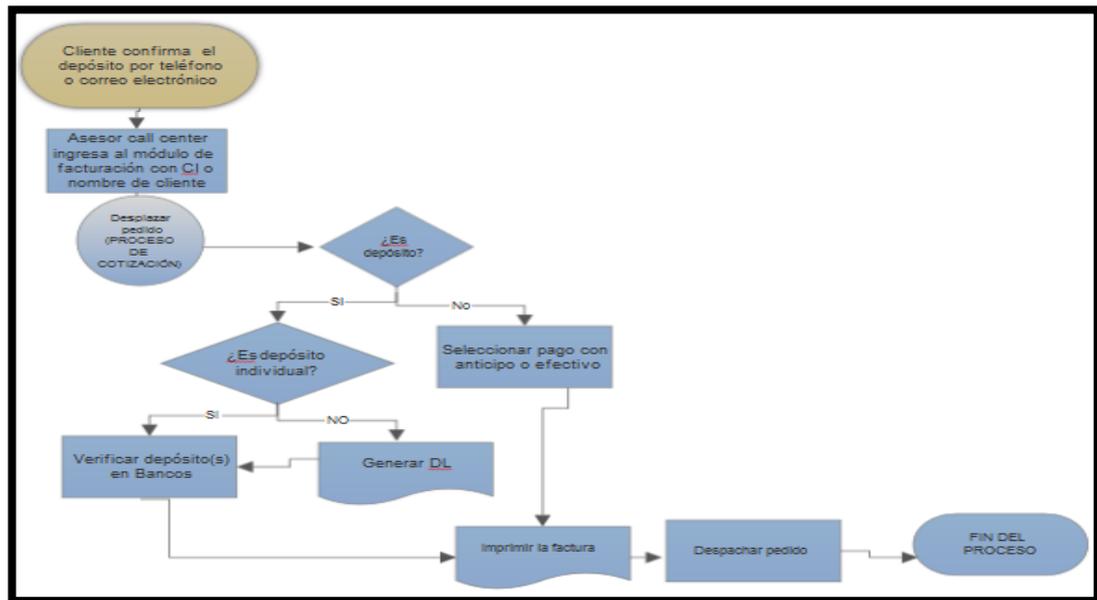
### **Procedimientos de Call Center**



**Figura 27. Cotización Telefónica**  
**Fuente: Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.**

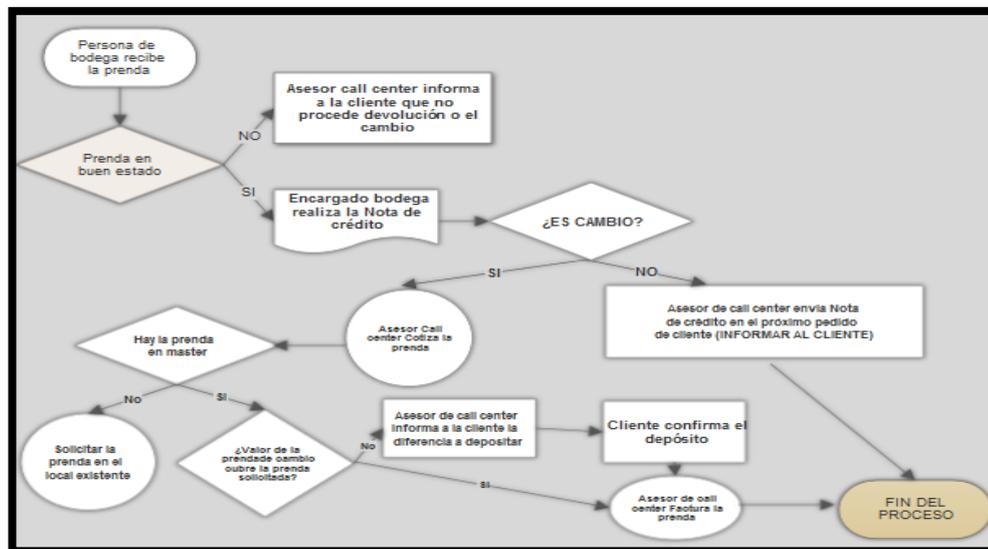


**Figura 28. Cotización por correo electrónico.**  
**Fuente: Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.**



**Figura 29. Facturación.**

**Fuente: Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.**



**Figura 30. Cambios y Devoluciones.**

**Fuente: Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.**

#### Condiciones para cambio/ devolución prenda:

- Prenda con etiquetas, sin manipulación / uso, falla de producción

Estas funciones fueron presentadas, pero todavía no se han aprobado, además de estas funciones se encargan de atender al cliente.

A continuación, la entrevista realizada a la Jefa de Call Center:

**Tabla 11.**

**Entrevista a la Jefa de Call Center**

**Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.**

**Entrevista**

**Nombre del Entrevistado:** Ana Belén Barrionuevo

**Cargo:** Jefe de Call Center

**Fecha:** 18/04/2016

**Hora:** 08:45

**Lugar:** Matriz de la Compañía.

**1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple en la empresa diariamente, semanal, mensual?**

- Depuración y barrido total de la base de datos del sistema (SACI Y SOAC)
- Envío de Guías por correo electrónico a cada líder con la información del despacho del día anterior.
- Revisión en el sistema SOAC de los pedidos reprogramados, dando seguimiento con llamadas telefónicas para futuros pagos.
- Llamadas diarias de mín. 10 líderes para seguimiento de intenciones de venta, motivación y levantamiento de quejas y reclamos.
- Reporte de desempeño del personal de Call Center y despacho (semanal)
- Reporte diario de quejas y sugerencias para medir el nivel de satisfacción de las líderes.
- Reporte de Clientes líderes/ empresarias para abastecimiento de catálogos.
- Revisión de planificación de fechas de producción de acuerdo al reporte enviado por planta.
- Mails masivos a líderes y empresarias con contenido publicitario, informativo, etc.
- Reporte semanal de ventas y movimientos por director, líder, empresaria y se entrega a directorio el lunes antes del mediodía.
- Análisis de Courier Servientrega /Urbano por peso de paquete y facturación para la toma de decisiones.
- Encuestas de satisfacción a clientes.
- Reportes solicitados en reunión por directorio

Continua →

---

-Apoyo en Inventario.

---

**2. ¿Existe un manual de procedimientos para su departamento?**

No existe un manual de procedimientos.

---

**3. ¿Cuáles son los objetivos y políticas de su departamento?**

No tienen objetivos y políticas en su departamento.

---

**4. ¿Cuáles son los clientes que tiene la Compañía?**

Personas Naturales que tienen RUC

---

**5. ¿Cuál es la forma de pago de sus clientes?**

Todas nuestras clientas pagan solo en efectivo y a crédito solo es para el señor Edmundo (Hermano de la Sub Gerente)

---

**6. ¿Cuáles son las actividades que realiza su departamento?**

-Reciben Pedidos.  
-Facturación  
-Realizan Notas de Crédito  
-Atención al Cliente  
-Cambios de Mercadería

---

**7. ¿Cuál es el procedimiento para realizar una venta?**

El cliente se comunica por teléfono, correo o ingresa la información a la plataforma SOAC, luego el ejecutivo de call center realiza la cotización e indica la cantidad a cancelar.

Luego la empresaria, líder, directora se encarga de comunicar el pago realizado, se realiza la facturación, se procede a despachar la mercadería y enviar el pedido con el Courier a la dirección registrada.

---

**8. ¿Cuántas personas trabajan en su departamento?**

3 Ejecutivos de Call Center

1 Jefa de Call Center

---

**9. ¿Existe rotación de personal en su departamento?**

Continua 

---

---

No existe rotación del personal ya que todos realizan la misma actividad.

---

**10. ¿Cómo controla las actividades que realiza su personal diariamente?**

No se controla las actividades del personal.

---

**11. ¿Los ejecutivos de venta presentan reportes diarios de sus actividades?**

No se está presentando reportes diarios de sus actividades, pero recién se está estableciendo una propuesta para este tema.

---

**12. ¿Se mide el rendimiento y la gestión de las actividades del desempeño de los empleados mediante indicadores?**

No se mide el rendimiento de los empleados.

---

**13. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se maneja en su departamento?**

La comunicación ha sido verbal pero ahora presenté una propuesta para que se realice por escrito.

---

**14. ¿Se mide la satisfacción del cliente?**

No se mide la satisfacción al cliente pero se está proponiendo realizar.

---

Al realizar la entrevista se puede determinar que en el área no cuentan con un manual de funciones y de procedimientos lo cual dificulta conocer si la estructura organizacional es la adecuada para cumplir con las actividades establecidas, además no se han establecido los objetivos del área lo cual no permite conocer hacia donde pretende llegar el área en un determinado tiempo.

No existen reportes diarios de las actividades realizadas por los agentes de venta y tampoco se ha evaluado su desempeño provocando no tener un control de las actividades que realizan y tampoco se ha medido la satisfacción del cliente de sus productos y atención prestada ocasionado la falta de identificación de alguna falencia en estos procedimientos y proponer estrategias de mejora, además la forma de comunicación con su personal es verbal provocando pérdida de los respaldos de su información, autorización y aprobación.

### 3.3. Análisis FODA

Es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización que son sus factores internos, así como también las oportunidades y amenazas que son sus factores externos con el fin de facilitar la identificación de beneficios o problemas que afecten al cumplimiento de objetivos de la empresa.

- **Fortalezas:** Son los elementos, recursos, capacidades internas y positivas de una organización que influyen en el cumplimiento de sus objetivos.
- **Oportunidades:** Son elementos, recursos externos y positivos que se dan en el entorno que funciona una empresa y estas deben ser aprovechadas.
- **Debilidades:** Son elementos, recursos internos y negativos de la empresa los cuales deben ser indagadas sus causas y proponer estrategias que ayuden a solucionarlas.
- **Amenazas:** Son elementos, recursos externos y negativos que se dan en el entorno en el que funciona una empresa y pueden afectar negativamente a sus actividades, por lo que se debe establecer estrategias para evitarlas.

A continuación, se presenta la matriz foda de la compañía la cual fue realizada en base a la entrevista mantenida con el Gerente General.

**Tabla 12.**  
**Matriz foda R&R.**

CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA. MATRIZ FODA	
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Compromiso de la alta dirección en la implementación de nuevas técnicas administrativas y de control.</b>	La ausencia de control en los procesos administrativos dificulta el cumplimiento de objetivos.
<b>Facilidad de entrega de productos a las diferentes provincias ya que tienen nexos con empresas de courier.</b>	La empresa no cuenta con un manual de funciones y procesos por lo cual no se conoce si su estructura es la adecuada.

Continua →

<b>Tienen un stock de venta disponible ya que son productores.</b>	Despachos incompletos a las líderes y empresarias por parte de los bodegueros.
<b>Tienen el catálogo de ropa casual y deportivo lo cual permite tener una mejor comercialización de sus productos.</b>	Centralización todo en el área de diseño.
<b>La infraestructura de la producción y administración es propia y sus bodegas son amplias.</b>	La compañía no cuenta con seguros ante incendios, robos y otros.
<b>Las ventas son en efectivo lo que les permite tener una buena liquidez.</b>	La comunicación de la compañía es verbal y por medio de grupos de WhatsApp y no es por escrito, provocando que no se tenga respaldos de las decisiones tomadas.
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Las personas actual tienen la necesidad de lucir bien ya sea en sus trabajos, eventos, reuniones, etc., por lo cual la compra de ropa pasa a ser una necesidad.</b>	Desastres naturales a los que está propensa la compañía.
<b>Expandirse al segmento de la costa por medio de la venta por catálogo de sus prendas de vestir.</b>	Cambios de políticas arancelarias que afectan a las importaciones de telas.
	La crisis económica está afectando significativamente a las personas de nivel económico medio, lo cual afecta a sus ventas.

## CAPITULO IV

### 4. MÉTOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### 4.1. Definiciones de Control Interno

El control interno de una compañía lo establecen sus administradores con ayuda de su personal con el fin de proporcionar seguridad razonable en sus actividades y cumpliendo con sus objetivos para lograr una efectividad y eficiencia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables que están vigentes.

Según (Cepeda, 1997) “El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.”

Para (Mantilla, 2007) “El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”

Para (Cook, 2006) “El Control Interno lo define como "el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de 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 la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas”.

## 4.2.Importancia de Control Interno

El Control Interno es importante en las empresas ya que garantiza el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo que para (Rodríguez, 2006), nos dice que "las necesidades de control en una empresa, cualquiera que sea su magnitud, aumentan en proporción directa a su crecimiento, por lo que es preciso mejorar los sistemas de planificación y control que se aplican en los procesos operativos de la organización".

El control interno es de gran importancia ya que ofrece una mejora en los procedimientos administrativos, contables y financieros para así evitar riesgos y fraudes, además ayudará a proteger y cuidar los activos de la compañía para así llegar a una eficiencia y efectividad en las operaciones que se realiza.

Por lo que se determina que el control interno propone una solución para evitar problemas administrativos y financieros más adelante y disminuir los riesgos a los que pueda estar expuesta la compañía.

## 4.3.Objetivos de Control Interno

Los Objetivos del Control Interno están basadas en las siguientes categorías:

- **Efectividad y eficiencia de las operaciones:** En base al control interno se promueve la eficiencia de la empresa para el logro de los objetivos y metas al corto, mediano y largo plazo.
- **Confiabilidad de la información financiera (y de gestión):** El control interno permitirá obtener información oportuna y confiable para en base a esta se pueda tomar decisiones correctas para el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** El control interno nos ayudará a llevar el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que esté sujeta la empresa y así asegurar que las actividades realizadas están bajo el marco legal vigente.
- **Salvaguarda de Activos:** El control interno brinda la seguridad de que los bienes de la empresa se encuentran protegidos y se aprovechan de manera eficiente y evitar pérdidas o fraudes.

#### **4.4. Modelos de Evaluación de Control Interno**

Entre los principales modelos de evaluación de Control Interno son los siguientes:

- Modelo Corre
- Modelo Coco
- Modelo Coso I
- Modelo Coso II ó Coso Erm

El modelo Coso I es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define el control en forma casi idéntica a como lo hace el Modelo COSO. (Estupiñán, 2006)

#### **4.5. COSO ERM (Enterprise Risk Management)**

El modelo COSO ERM aparece con el fin de disminuir los riesgos que surgen en la actividad económica empresarial, por lo que los Directivos se encargan de señalar a su personal la forma en la que se va a organizar sus riesgos y estos no intervengan en el cumplimiento de los objetivos.

Esta administración de riesgos permitirá identificar los eventos negativos, evaluarlos, darles una respuesta, y determinar la actividad de control que se va aplicar en su funcionamiento, dando seguridad razonable en el logro de los objetivos enfocados en: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normativa vigente.

El modelo de control interno basado en riesgos, COSO ERM para (Lara, 2012), la administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración, la administración y otro personal, aplicado desde la definición estratégica y a través de todas las actividades de la organización y a través de todas las actividades de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, así como el administrar los riesgos dentro de su apetito con el fin de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

#### 4.6. Objetivos de COSO ERM

**Estratégico:** relacionado con las metas de alto nivel alineadas y apoyando a la misión de la compañía.

**Operacional:** relacionado con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización, lo cual incluye su rendimiento y rentabilidad.

**Información:** relacionado con la confiabilidad de la presentación de reportes.

**Cumplimiento:** relacionado con el apego de la organización a las leyes y regulaciones aplicables.

#### 4.7. Componentes de Control Interno COSO ERM

Los componentes de Control Interno Cosos ERM son un conjunto de normas utilizadas para medir el control interno de la empresa y son los siguientes: Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

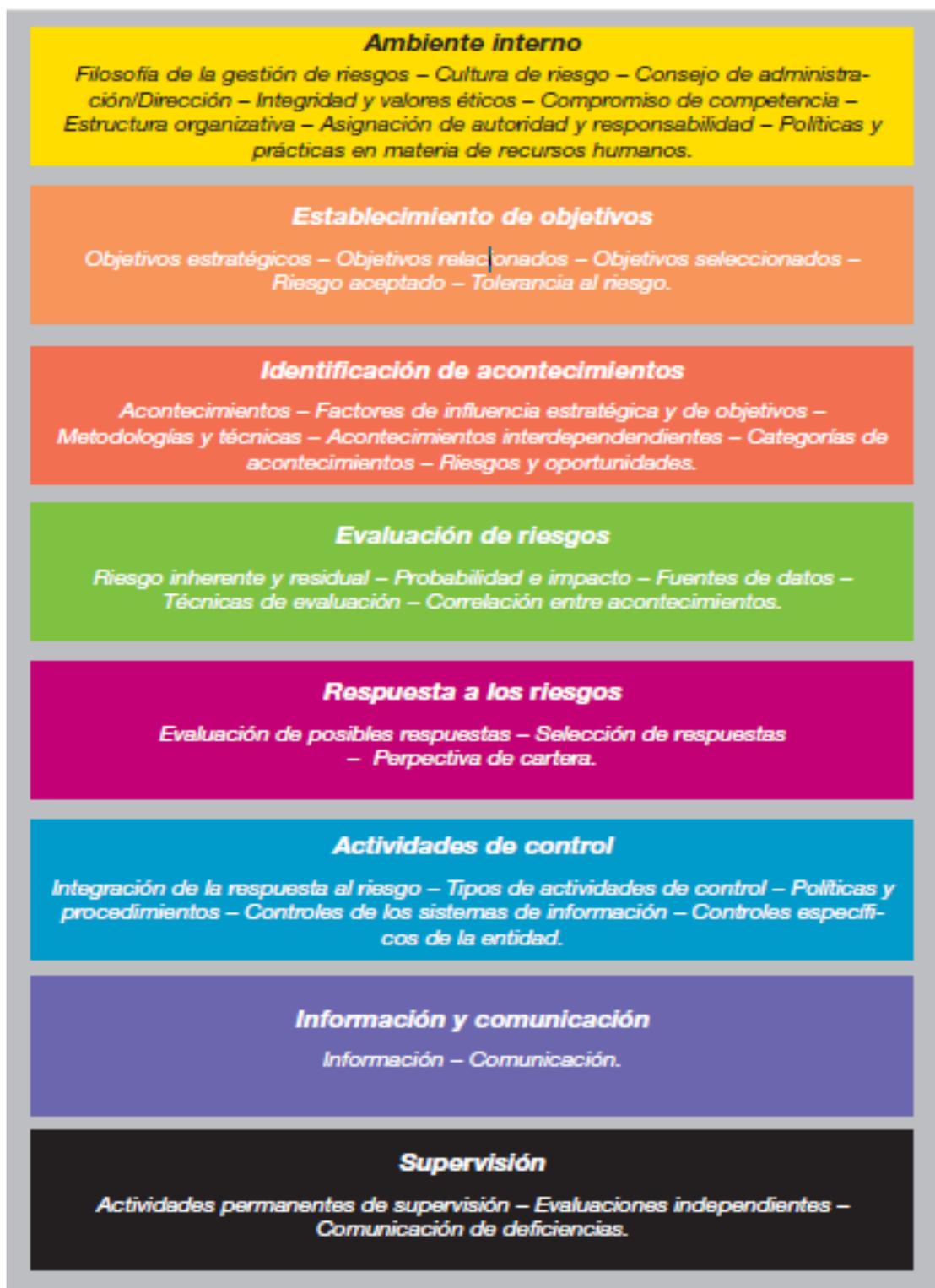
Los cuales se presenta a continuación en el siguiente cubo en el que los componentes se relacionan con los objetivos y las unidades de la compañía.



Figura 31. Componentes del Coso ERM.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)

Cada componente tiene factores los cuales se presentan a continuación:



**Figura 32. Elementos de los componentes de Coso ERM.**  
**Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM).**

#### 4.7.1. Ambiente Interno

“El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

Los elementos que corresponden al ambiente interno son los siguientes:

- Filosofía de la gestión de riesgos
- Apetito al riesgo
- El consejo de dirección
- Integridad y valores éticos
- Compromiso con la capacidad
- Estructura Organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Los estándares de recursos humanos.

Los elementos que corresponden al ambiente interno son los siguientes:

**Filosofía de la gestión de riesgos:** “Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**Apetito al Riesgo:** “Es la cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. De igual manera, este apetito es el reflejo de la filosofía de gestión de riesgos e influencia de la forma en que la entidad opera”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**El Consejo de Dirección:** “Constituye una parte fundamental del ambiente interno. Las características fundamentales de este cuerpo colegiado son su independencia de la gerencia, la experiencia de sus miembros, su grado de

involucramiento y la corrección de sus acciones. Otro punto fundamental es tener un adecuado grado de interacción con las auditorías externa e interna”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**Integridad y Valores éticos:** “La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización. La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. ”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**Compromiso con la capacidad:** “La gerencia debe decidir cuán bien deben cumplirse las tareas asignadas, teniendo en cuenta la estrategia y los objetivos definidos oportunamente”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

En este compromiso se va analizar los niveles de conocimientos, habilidades y competencias que tenga su personal y también se analiza los requerimientos que debe cumplir para cada actividad realizada en la compañía.

**Estructura Organizacional:** “La estructura organizacional provee el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades. Una estructura bien definida debe incluir áreas clave de autoridad y responsabilidad, así como establecer adecuadas líneas de reporte”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**La asignación de autoridad y responsabilidad:** “La asignación de autoridad y responsabilidad involucra el grado de iniciativa y criterio que se les permita aplicar a los individuos en una organización, así como los límites para sus decisiones”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**Los estándares de recursos humanos:** “Las políticas de recursos humanos relacionadas con la contratación, orientación, entrenamiento, coaching, promociones y compensaciones, envían mensajes a los empleados acerca de los niveles esperados

de integridad, valores éticos y capacidades requeridas”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

#### **4.7.2. Establecimiento de Objetivos**

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**Objetivos Estratégicos:** “Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**Objetivos relacionados:** “Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

#### **4.7.3. Identificación de Eventos**

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización”. (COSOI, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**“Vinculación de eventos y objetivos:** En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición”. (COSOI, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

Las técnicas de identificación de eventos son las siguientes:

**Inventarios de Eventos:** “Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización”. (COSOI, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**Entrevista:** “Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros”. (COSOI, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**“Cuestionarios y encuestas:** “Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrandose su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta” (COSOI, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

Entre los principales indicadores de eventos y de alarma tenemos a los siguientes:

**“Seguimiento de datos de eventos con pérdidas:** El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**“Clasificación de eventos por categorías:** Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos.”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

#### **4.7.4. Evaluación de Riesgos**

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**“Riesgo inherente y residual:** El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**“Técnicas cualitativas:** Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas

implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**“Técnicas cuantitativas:** Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

#### **4.7.5. Respuesta al Riesgo**

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004).

A continuación, se presenta las respuestas que se puede dar a los riesgos:

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico.</li> <li>• Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.</li> <li>• Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida.</li> <li>• Establecer acuerdos con otras empresas.</li> <li>• Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.</li> <li>• Externalizar procesos de negocio.</li> <li>• Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.</li> </ul>
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar las ofertas de productos.</li> <li>• Establecer límites operativos.</li> <li>• Establecer procesos de negocio eficaces.</li> <li>• Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.</li> <li>• Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas.</li> <li>• Reasignar el capital entre las unidades operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisionar las posibles pérdidas.</li> <li>• Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.</li> <li>• Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.</li> </ul>

**Figura 33. Respuestas al Riesgo-COSO ERM.**

**Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)**

#### 4.7.6. Actividades de Control

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

Las actividades de control que son más utilizadas en las compañías son las siguientes:

- Conciliaciones

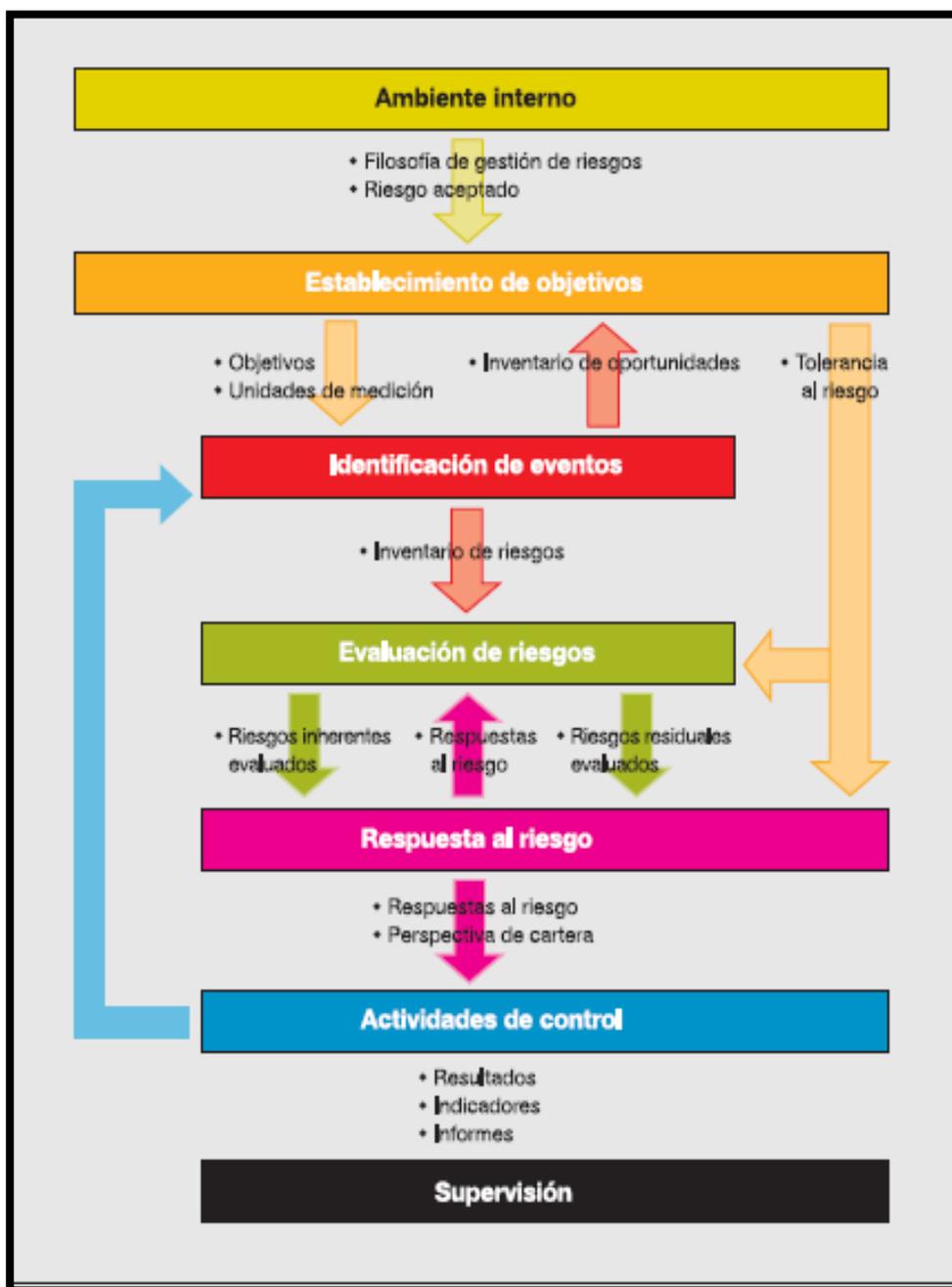
- Autorizaciones
- Segregación de Funciones
- Tomas Físicas
- Aprobaciones y otros.

#### **4.7.7. Información y Comunicación**

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

**“Información:** La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

A continuación, los flujos de información en la gestión de riesgos corporativos:



**Figura 34. Flujo de Información.**

**Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Coso ERM)**

“**Comunicación:** La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos deberían alinearse con la cultura

deseada y reforzarla”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

#### **4.7.8. Supervisión**

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración”. (COSOII, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, 2004)

Cuando una entidad utiliza los ocho componentes del modelo Coso Erm su gestión de riesgos es más efectiva porque les permitirán estar dentro de los niveles aceptados por la Dirección.

### **4.8. Tipos de Controles Internos**

#### **4.8.1. Control Interno Contable**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Los controles son en el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

En el control interno contable consiste en métodos, procedimientos, planes de organización referentes a la protección de los activos, el aseguramiento de las cuentas y la confiabilidad en los informes financieros.

#### **4.8.2. Control Interno Administrativo**

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

En el control interno administrativo está compuesto por los procedimientos, métodos, herramientas, técnicas que se relacionan con las operaciones de una organización y con sus directrices, políticas e informes administrativos.

#### **4.8.3. Control Interno Previo**

Este control se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia, por lo que las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones a realizar, antes de su autorización con el fin de que la información sea verás y esté conforme a lo planificado.

#### **4.8.4. Control Interno Concurrente**

Este control está inmerso en el proceso de las operaciones ya que se aplica en la ejecución de las operaciones y el desempeño del personal para tener una mejor obtención de resultados es decir con los menores esfuerzos y recursos.

#### **4.8.5. Control Interno Posterior**

Este control como es realizado por auditoría interna por lo que estaría sujeta a normas de aceptación general y medir la efectividad de los controles internos de la compañía y de esta manera contribuir al desarrollo de la gestión administrativa y emitir recomendaciones que deben ser cumplidas obligatoriamente.

#### **4.9. Técnicas de Recolección de Información**

Estas técnicas se utilizan para obtener información necesaria, realizar el análisis respectivo y finalmente conseguir un conocimiento amplio de un tema específico (Tomo I y II del Texto de Auditoria., s.f.).

#### **4.9.1. Verificación Ocular**

Se basa en la verificación de los movimientos de una empresa, sus instalaciones físicas, el entorno en el que se desarrollan los directivos, empleados, trabajadores, sus procesos (Tomo I y II del Texto de Auditoria., s.f.).

y la forma en los que estos se lleva y controla para obtener una idea más clara del funcionamiento de esta. Consta de la Observación, Comparación y Revisión Selectiva (Tomo I y II del Texto de Auditoria., s.f.).

#### **4.9.2. Verificación Oral o Verbal**

Se obtiene información de manera verbal para así tener más clara el funcionamiento de una empresa. Consta de Indagación, Cuestionarios y entrevistas (Tomo I y II del Texto de Auditoria., s.f.).

#### **4.9.3. Verificación Documental**

Se obtiene información de documentos por escrito lo cual nos ayudarán a soportar toda la información analizada. Consta de Comprobación, Computación, Rastreo, revisión analítica, estudio general (Tomo I y II del Texto de Auditoria., s.f.).

#### **4.9.4. Verificación Física**

Está técnica se presenta como una inspección minuciosa físicamente de documentos y lo existente en una empresa en un determinado tiempo.

#### **4.9.5. Verificación Escrita**

Está técnica se encarga de sustentar toda la información existente del trabajo realizado la cual se obtiene por medio del: Análisis, Conciliación, Confirmación, Certificación, Tabulación (Tomo I y II del Texto de Auditoria., s.f.).

## 4.10. Herramientas para la Evaluación de Control Interno

### 4.10.1. Cuestionario

El cuestionario de control interno permitirá conocer la situación actual de una determinada área, por medio de las preguntas realizadas a los encargados y evaluar los resultados del nivel de control interno que tiene la compañía.

Por lo que las preguntas deben estar direccionadas al personal que interviene en la evaluación e indagar sus respuestas con el fin de obtener información confiable, correcta y actualizada.

La aplicación del cuestionario de control interno guiará en la determinación del nivel de confianza y riesgo que existe en una determinada área de manera eficiente y segura.

El cuestionario consiste en diseñar preguntas que deben ser respondidas por el personal contable de la compañía. Las preguntas son realizadas de manera que la respuesta afirmativa señale un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa señale una debilidad o un aspecto no muy confiable. También cuentan con preguntas que probablemente no resultan aplicables.

A continuación, el formato del cuestionario que se va aplicar:

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	

Figura 35. Formato de Cuestionario de Control Interno.

### 4.10.2. Entrevista

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el

entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros”. (COSO II, 2004).

A continuación, el formato que se va a utilizar para realizar la entrevista:

**Tabla 13.**  
**Formato para realizar entrevistas.**



**Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.**

### **Entrevista**

Nombre del Entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Preguntas:

#### **4.10.3. Flujogramas**

Es la representación gráfica en la cual se indica las actividades que se realizan en un área de manera ordenada y está compuesta por símbolos que cada uno tiene diferente significado.

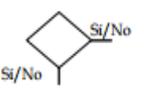
Esta herramienta permite representar las actividades que se realiza en detalle o específicamente, el camino que se toma para realizar y la toma de decisiones en cualquier nivel de la compañía, además se puede determinar las debilidades o puntos críticos que no cuentan con control.

A continuación, la simbología que se utiliza para elaborar los flujogramas:

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Líneas de flujo</b>	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Conector</b>	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	<b>Conector de página</b>	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

**Figura 36. Simbología Flujograma.**

Fuente: (POLÍTICA, 2009)

Cuadro N.2 Simbología ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Inicio / Fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación / Actividad</b>	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Datos</b>	Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Almacenamiento / Archivo</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

**Figura 37. Simbología Flujograma 2.**

Fuente: (POLÍTICA, 2009)

#### 4.11. Ventajas del Control Interno

- El control interno ayuda a presentar un menor margen de error.
- Mejor utilización de los recursos de la compañía.
- Permite cumplir con los objetivos y metas establecidas por la organización.
- Obtener mejores resultados e incrementar la productividad y eficiencia de las organizaciones.

- Reducción de la posibilidad de fraudes por parte del personal y personas externas a la organización.
- Ayuda a medir el desempeño del personal mediante indicadores y mejorar si fuere el caso.
- Proteger los bienes de la empresa y tener una adecuada administración y control de estos.

#### **4.12. Limitaciones del Control Interno**

- El Juicio Humano
- La connivencia
- La Posibilidad de fallas por el error humano.

Estas limitaciones son las causas por las que el control interno en una entidad va a proporcionar una seguridad razonable y no absoluta.

#### **4.13. Principios de control interno según Coso III**

Los principios de control interno son los siguientes:

##### **Entorno de Control**

- **Principio 1:** Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- **Principio 2:** Ejerce responsabilidad de supervisión.
- **Principio 3:** Establece estructura, autoridad, y responsabilidad.
- **Principio 4:** Demuestra compromiso para la competencia.
- **Principio 5:** Hace cumplir con la responsabilidad.

##### **Evaluación de Riesgo**

- **Principio 6:** Especifica objetivos relevantes.
- **Principio 7:** Identifica y analiza los riesgos.

- **Principio 8:** Evalúa el riesgo de fraude.
- **Principio 9:** Identifica y analiza cambios importantes.

#### **Actividades de Control**

- **Principio 10:** Selecciona y desarrolla actividades de control.
- **Principio 11:** Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.
- **Principio 12:** Se implementa a través de políticas y procedimientos.
- **Principio 13:** Usa información relevante.

#### **Sistemas de Información**

- **Principio 14:** Comunica internamente.
- **Principio 15:** Comunica externamente.

#### **Supervisión del sistema de control- Monitoreo**

- **Principio 16:** Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.
- **Principio 17:** Evalúa y comunica deficiencias.

#### **4.14. Riesgo**

“Se produce un riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos.” (Estupiñán, 2006)

Los Riesgos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Riesgo Político y de País o Macroeconómico:** Inflación, Devaluación de moneda, Impuestos, Narcotráfico, Contrabando.
- **Riesgo de Crédito:** Tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos.

- **Riesgo Competitivo:** Calidad, Precio, Distribución, Servicios, Productos sustitutos, competidores potenciales.
- **Riesgo de Operación:** Proveedores, Calidad, Liquidez, Producción, Maquinaria, Fraudes.
- **Riesgo de Liquidez:** Financiaciones, Exceso de Activos Improductivos, Stock exagerados.
- **Riesgos de Desastres Naturales:** Incendios, Terremotos, Inundaciones, etc.
- **Riesgos de Organización:** Estructura Poco clara, Ausencia de Planificación, Carencias o Fallas en el sistema, Mal clima laboral, malos canales de comunicación.
- **Riesgo de Información:** Tecnológico, Integridad de Información, Comunicación y disponibilidad de Información.

### **Riesgo de Auditoría**

El riesgo de auditoria es la posibilidad de que se emita un informe inadecuado, por no haberse detectado errores o irregularidades significativas a través del proceso de revisión.

Para calcular el riesgo de auditoria se debe aplicar la siguiente formula:

- **Riesgo de Auditoria**= Riesgo Inherente\* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección

### **Riesgo Inherente**

Este riesgo es aquel que enfrenta una compañía por la carencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto.

Es la susceptibilidad a errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control, es el riesgo propio del negocio.

### **Riesgo de Control**

Es el riesgo de que los sistemas o actividades de control son débiles o no se cuentan para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Este riesgo se puede ayudarse de los informes que emiten los auditores, por lo que las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información y control que se realicen van a colaborar a mejorar los niveles de riesgo.

### **Matriz de Riesgo Inherente**

El riesgo inherente es propio del negocio por lo que se califica como Alto, Moderado y Bajo identificado al momento de analizarlo.

A continuación, la matriz con la que se califica el riesgo inherente:

**Tabla 14.**  
**Matriz de Riesgo Inherente.**

<b>RIESGO</b>	<b>%</b>
<b>ALTO</b>	
<b>ALTO</b>	99,99%
<b>MODERADO</b>	88,88%
<b>BAJO</b>	77,77%
<b>MODERADO</b>	
<b>ALTO</b>	66,66%
<b>MODERADO</b>	55,55%
<b>BAJO</b>	44,44%
<b>BAJO</b>	
<b>ALTO</b>	33,33%
<b>MODERADO</b>	22,22%
<b>BAJO</b>	11,11%

### **Matriz de Riesgo de Control**

El riesgo de control ayuda a identificar las falencias o errores que pueden tener las actividades de control en una compañía. Al determinar este riesgo por medio de los cuestionarios se puede determinar las siguientes matrices para la calificación:

**Tabla 15.**  
**Matriz del Riesgo de Control.**

<b>MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO</b>		
<b>RIESGO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>BAJO</b>		
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%

Continua →

<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>		
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>ALTO</b>		
<b>BAJO</b>	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%

**Tabla 16.**  
**Matriz del Nivel de Confianza.**

**MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE  
CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO**

<b>CONFIANZA</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

## CAPÍTULO V

### 5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA.

El Diseño del Sistema de Control Interno para el área contable de Confecciones Robalino & Robalino se basará en la evaluación de control de esta área en la cual se identificará, analizará y documentara las políticas, procesos, procedimientos entre otros que se realizan actualmente en contabilidad a fin de establecer el nivel de control de la misma.

Se realizó la evaluación preliminar del área contable con el fin de determinar el riesgo inherente en el que se encuentra:

**Tabla 17.**  
**Calificación del Riesgo Inherente**

Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
<b>Planificación Estratégica</b>	50	6	0,29	14,29
<b>Estructura Orgánica</b>	60	5	0,24	14,29
<b>Reglamentos y Manuales de Funciones</b>	60	2	0,10	5,71
<b>Canales de Comunicación</b>	60	3	0,14	8,57
<b>Sistemas de Información</b>	70	1	0,05	3,33
<b>Monitoreo y Rendimiento</b>	20	4	0,19	3,81
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>1,00</b>	<b>50,00</b>

Una vez que se realizó la calificación del riesgo inherente de la compañía se determina que es del 50,00%.

En base a la matriz de la medición del riesgo inherente que se encuentra en Tabla 14 se ubica en nivel de riesgo de Moderado-Bajo de que existan irregularidades en la compañía.

### **Evaluación del Sistema de Control Interno Contable**

El departamento contable es principal en una empresa ya que esta se relaciona con todas las otras áreas y ayuda en el funcionamiento de estas, por lo que se va analizar las cuentas que intervienen con más frecuencia en la actividad económica de la compañía.

#### **Objetivo**

- Presentar información financiera confiable, oportuna y verás.
- Salvaguardar los activos de la compañía.
- Establecer un control y manejo de las principales cuentas.
- Verificar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativa interna.

#### **Documentos que intervienen:**

- Facturas
- Notas de Crédito
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Ingreso
- Cheque

### 5.1.1. Efectivo y Bancos

En la administración y control de esta cuenta intervienen las siguientes personas:

- **Tesorera:** Elabora un Reporte de Bancos, Realizar pagos con cheque y transferencia, elaborar el flujo de pagos.
- **Asistente Contable 1:** Realiza las conciliaciones bancarias.
- **Asistente Contable 3:** Revisión de los cuadros de caja diarios de todos los almacenes.

En la evaluación de control interno de Efectivo y Bancos se va a realizar las siguientes actividades en base al siguiente Plan:

<b>Confecciones Robalino &amp; Robalino Cía. Ltda.</b>		<b>Plan de Control Interno</b>				<b>PCI-1</b>
<b>Objetivo:</b> Evaluar el sistema de control interno del área contable de Confecciones Robalino & Robalino para determinar el riesgo de control de la cuenta Efectivo y Bancos.						
N°	Actividades a Realizarse	REF P/T	Elaborado por	Tiempo	Observaciones	
1	Realice el cuestionario de control interno.	CCI-1	A.R			
2	Medición del Riesgo de Control.	RC-1	A.R			
3	Resultados del Control Interno.	RCI-1	A.R			
4	Realice las entrevistas	E-1,2,3	A.R		Se encuentra en el capítulo II y III	

**Figura 38. Plan de Control Interno de Efectivo y Bancos**

A continuación, se presenta el cuestionario de control interno realizado a la Asistente Contable 3.

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>EFFECTIVO Y BANCOS</b>						<b>CCI-1</b> <b>1/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>						
<b>Filosofía de la gestión de riesgos</b>				<b>10</b>	<b>8</b>	
1	¿Se comunica las políticas existentes al personal encargado de la cuenta?	X		10	8	Depósito al siguiente día pero no está documentado.
<b>Apetito al Riesgo</b>				<b>60</b>	<b>25</b>	
2	¿Se ha determinado el nivel del apetito al riesgo que pueden aceptar en esta cuenta?		X	10	0	
3	¿Se examinan individualmente los eventos positivos y negativos?	X		10	5	En el cuadro de caja pero nada documentado.
4	¿Existe una metodología que valore los riesgos de forma constante?		X	10	0	
5	¿Existe un plan de contingencia para afrontar los riesgos identificados?		X	10	0	
6	¿El directorio es informado de los riesgos a los que está expuesta la cuenta?	X		10	10	El contador y la supervisora les indican las novedades.
7	¿Existe un encargado que evalúe los riesgos a los que está expuesta la cuenta?	X		10	10	Asistente Contable revisa los cuadros de caja.
<b>Junta General de Accionistas</b>				<b>40</b>	<b>27</b>	
8	¿Se proporciona informes requeridos por la Junta General de accionistas?	X		10	10	

**Figura 39. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 1**

CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM EFECTIVO Y BANCOS						CCI-1 2/6
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
9	¿Realizan algún tipo de supervisión y control la Junta General de Accionistas?	X		10	8	No está documentado.
10	¿Se tiene como política realizar reuniones entre el personal de caja con la Junta General de Accionistas?		X	10	5	Cuando existen novedades se reúnen.
11	¿El directorio toma las medidas correctivas y preventivas para mejorar el control de esta cuenta?	X		10	4	Al momento no se han establecido nada.
<b>Integridad y Valores éticos</b>				<b>20</b>	<b>8</b>	
12	¿Conoce los principios y valores que deben cumplirse en el área contable?	X		10	2	No está nada documentado.
13	¿Se ha sancionado por el incumplimiento de los principios y valores que deben cumplirse en el área contable?	X		10	6	No se han presentado estos casos.
<b>El compromiso con la capacidad</b>				<b>20</b>	<b>15</b>	
14	¿Existen programas de capacitación para el personal encargado de la cuenta?		X	10	5	Únicamente cuando hay errores se va a capacitar.
15	¿Los supervisores cuentan con el conocimiento y experiencia para cumplir con sus obligaciones?	X		10	10	
<b>La estructura organizacional</b>				<b>20</b>	<b>8</b>	
16	¿Existe un manual de funciones para el personal que se encarga de esta cuenta?		X	10	4	
17	¿Existe un manual de procedimientos para el manejo de esta cuenta?		X	10	4	

**Figura 40. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 2**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b>						
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM EFECTIVO Y BANCOS</b>					<b>CCI-1 3/6</b>	
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>La asignación de autoridad y responsabilidad</b>				<b>30</b>	<b>22</b>	
18	¿Conoce a la persona que debe supervisar sus actividades?	X		10	10	
19	¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad ayudan a tener un buen control de la cuenta?	X		10	5	La asignación es verbal y nada documentado.
20	¿Existe segregación de funciones y responsabilidades en la cuenta?	X		10	7	Excepto en el almacén sur.
<b>Los estándares de recursos humanos</b>				<b>20</b>	<b>5</b>	
21	¿Se evalúa el desempeño del personal encargado de esta cuenta?	X		10	5	Nada documentado.
22	¿Se incentiva al personal por el correcto desempeño de su trabajo?		X	10	0	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>14</b>	<b>8</b>	<b>220</b>	<b>118</b>	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
23	¿Se establece objetivos para una mejor administración y control de la cuenta?		X	10	2	De las preguntas propuestas se pudo establecer que no tienen objetivos.
24	¿Al establecer los objetivos se analizan los factores internos y externos?		X	10	0	
25	¿Estos objetivos y metas están debidamente difundidos?		X	10	0	
26	¿Los objetivos se han establecido en base al apetito al riesgo?		X	10	0	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	

**Figura 41. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 3**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>EFFECTIVO Y BANCOS</b>						<b>CCI-1</b> <b>4/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>Preventivo</b>				<b>20</b>	<b>20</b>	
27	¿Se define procedimientos de control para la apertura y cierre de caja?	X		10	10	
28	¿Existe un custodio del dinero de las cajas en cada almacén?	X		10	10	
<b>Administrativo</b>				<b>20</b>	<b>20</b>	
29	¿Las transacciones que se realizan son avaladas por el Contador?	X		10	10	
30	¿La autorización, aprobación, registro, pago y custodia están a cargo de distintas personas?	X		10	10	
<b>Manuales</b>				<b>20</b>	<b>17</b>	
31	¿Se ha establecido políticas para la entrega de los cuadros de caja de los almacenes y bodega master?	X		10	7	Dos días una vez cerrada la caja.
32	¿Existen respaldos apropiados de la información de la cuenta?	X		10	10	Carpeta compartida.
<b>Correctivos</b>				<b>10</b>	<b>5</b>	
33	¿Se toma acciones con respecto a las novedades encontradas en el cuadro de caja?	X		10	5	No está documentado.
<b>Detectivos</b>				<b>90</b>	<b>57</b>	
34	¿Se revisa los cuadros de caja diarios de todos los almacenes?	X		10	10	
35	¿Las conciliaciones bancarias se realizan mensualmente?	X		10	10	
36	¿Se realiza arquezos de caja mensualmente?	X		10	7	Realizan cada 3 meses o mas, no es seguido.

**Figura 42. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 4**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>EFFECTIVO Y BANCOS</b>						<b>CCI-1</b> <b>5/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
37	¿Los arqueos de caja son realizadas por personas ajenas al manejo de estos fondos?	X		10	10	Asistentes contables.
38	¿Los cuadros de caja son entregados oportunamente?		X	10	5	En ocasiones no se entrega a tiempo.
39	¿Se verifica que todas las recaudaciones recibidas en efectivo sean depositadas diariamente?	X		10	8	Si se revisa pero en ocasiones no cumplen con el depósito al siguiente día.
40	¿Se utiliza indicadores para identificar posibles eventos de riesgo?		X	10	0	
41	¿Presentan informes de la revisión realizada en todos los cuadros de caja?		X	10	0	Nada documento.
42	¿Se investiga las causas de las deficiencias en los controles internos?	X		10	7	Si pero todavía persisten esas deficiencias.
<b>De computo</b>				<b>10</b>	<b>5</b>	
43	¿Se cuenta con clave de acceso para el ingreso al sistema y a los paquetes?		X	10	5	No se permite el uso de contraseñas en las computadoras.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>13</b>	<b>4</b>	<b>170</b>	<b>124</b>	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
44	¿Utilizan medios manuales y electrónicos para su comunicación?	X		10	7	Grupos de whatsapp y también verbalmente.
45	¿Se socializa los cambios que se van a realizar en la cuenta con su personal?	X		10	5	No está documentado.
46	¿El sistema contable presenta información actualizada y confiable para la toma de decisiones?	X		10	5	La información de las cajas puede ser cambiada.

**Figura 43. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 5**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b>						
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b>					<b>CCI-1 6/6</b>	
<b>EFFECTIVO Y BANCOS</b>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
47	¿La información y comunicación es oportuna para programar sus actividades?	X		10	10	
48	¿Los sistemas de comunicación e información permiten tomar decisiones de forma oportuna?	X		10	7	No de manera formal.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
49	¿Se supervisa el trabajo realizado por el personal encargado de esta cuenta?	X		10	10	Revisión de cuadros de caja.
50	¿Se presentan informes de la supervisión del trabajo realizado?		X	10	0	No está documentado.
51	¿Se monitorea los eventos negativos a los que está expuesta la cuenta en forma periódica?	X		10	10	Las novedades del cuadro de caja.
52	¿Se emiten informes con recomendaciones para evaluar el proceso de caja?		X	10	0	
53	¿Se realiza el control de forma periódica del subproceso de caja y bancos ( bimestral, semestral anual, mensual)	X		10	10	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>35</b>	<b>18</b>	<b>530</b>	<b>308</b>	
Entrevistado: Jéssica Benavides						
Fecha de Aplicación: 29 de Junio del 2016						
Elaborado por: Alexandra Rocha						

**Figura 44. Cuestionario de Control Interno de Efectivo y Bancos 6**

**Tabla 18.**  
**Medición del Riesgo de Control de Efectivo y Bancos**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b>		
<b>Efectivo y Bancos</b>		
<b>Medición del Riesgo del Control</b>		
<b>RC-1</b>		
<b>1/2</b>		
<b>Medición del Riesgo de Control</b>		
Para realizar la evaluación de los resultados se aplica la siguiente formula:		
<b>Cálculo del Nivel de Confianza y Riesgo de Control</b>		
$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$	$NR = 100 - NC$	
$NC = \frac{308}{530} * 100$		
$NC = 58,11$	$NR = 100 - 58,11 = 41,89\%$	
El Nivel de Confianza en Efectivo y Bancos es de 58,11% lo que significa que existe un nivel de riesgo de 41,89% los cuales se determinaron al realizar el cuestionario de control interno.		
<b>Matriz de medición del nivel de confianza.</b>		
MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO		
CONFIANZA	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>NC</b> 58,11%         </div>

Continua →

**CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA.**

**Efectivo y Bancos  
Medición del Riesgo del Control**

**RC-1  
2/2**

El nivel de confianza para efectivo y bancos es de 58,11% por lo que en base a la matriz se ubica en un nivel Medio-Alto.

**Matriz de medición del nivel de riesgo de control interno.**

MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL  
DE RIESGO DEL CONTROL

RIESGO	INTERNO			
	MÍNIMO	MÁXIMO		
	BAJO			
BAJO	0,01%	11,11%		
MEDIO	11,12%	22,22%		
ALTO	22,23%	33,33%		
	MEDIO			
BAJO	33,34%	44,44%	← <table border="1"><tr><td>NC 41,89%</td></tr></table>	NC 41,89%
NC 41,89%				
MEDIO	44,45%	55,55%		
ALTO	55,56%	66,66%		
	ALTO			
BAJO	66,67%	77,77%		
MEDIO	77,78%	88,88%		
ALTO	88,89%	99,99%		

El nivel de riesgo para efectivo y bancos es de 41,89% por lo que en base a la matriz se ubica en un nivel Medio-Bajo, lo que indica que, si se está monitoreando los riesgos, pero falta un poco más de medidas de control para administrar de forma oportuna y eficiente.

**Tabla 19.**  
**Resultados del Riesgo de Control de Efectivo y Bancos**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b>								
<b>Efectivo y Bancos</b>								<b>RCI-1</b>
<b>Resultados del Riesgo del Control</b>								
<b>Resultados de la evaluación del sistema de control interno en efectivo y bancos</b>								
<b>EFFECTIVO Y BANCOS</b>								
<b>N°</b>	<b>Componentes</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Ponderación Total</b>	<b>Calificación Obtenida</b>	<b>Nivel de confianza</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Ponderación de la Diferencia</b>
1	Ambiente Interno	220	41,51%	118	22,26%	102	19,25%	45,95%
2	Establecimiento de Objetivos	40	7,55%	2	0,38%	38	7,17%	17,12%
3	Actividades de Control	170	32,08%	124	23,40%	46	8,68%	20,72%
4	Información y Comunicación	50	9,43%	34	6,42%	16	3,02%	7,21%
5	Supervisión y Monitoreo	50	9,43%	30	5,66%	20	3,77%	9,01%
	<b>TOTAL:</b>	<b>530</b>	<b>100%</b>	<b>308</b>	<b>58,11%</b>	<b>222</b>	<b>41,89%</b>	<b>100%</b>

En el cuestionario de control interno se analizó los siguientes componentes: Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

En base al Cuestionario realizado se obtuvo los siguientes valores por cada componente:

El ambiente interno corresponde el 41,51% de los componentes analizados del cual el 19,25% es su nivel de riesgo.

Continúa →

<b>Efectivo y Bancos</b> <b>Resultados del Riesgo del Control</b>	<b>RCI-1</b> <b>2/2</b>
<p>El establecimiento de objetivos corresponde el 7,55% de los componentes y su nivel de riesgo es de 7,17% lo cual se puede evidenciar que no se ha trabajado en el cumplimiento de este componente.</p> <p>Las actividades de control corresponden el 32,08% de los componentes y su nivel de riesgo es de 8,68% por lo que se determina que si se llevan controles en esta cuenta.</p> <p>La Información y comunicación corresponde el 9,43% de los componentes del cual su nivel de riesgo es de 3,02% lo cual indica que si exista comunicación, pero falta documentarla.</p> <p>La supervisión y monitoreo corresponde el 9,43% de los componentes del cual su nivel de riesgo es el 3,77% lo cual indica que si se supervisa las actividades de los trabajadores y a la cuenta, pero no se encuentra documentada.</p>	

### 5.1.2. Inventarios

En la administración y control de esta cuenta intervienen las siguientes personas:

- **Asistente Contable 2:** Elabora los inventarios y concilia materia prima, insumos y el producto terminado, realiza las tomas físicas de los inventarios y elabora reportes de stocks de venta y de inventarios.
- **Jefa de Bodega de MP e Insumos:** Registra los ingresos y salidas del inventario.

En la evaluación de control interno de inventarios se va a realizar las siguientes actividades en base al siguiente Plan:

<b>Confecciones Robalino &amp; Robalino Cía. Ltda.</b>		<b>Plan de Control Interno</b>		<b>PCI-2</b>	
<b>Objetivo:</b> Evaluar el sistema de control interno del área contable de Confecciones Robalino & Robalino para determinar el riesgo de control de la cuenta Inventarios.					
N°	Actividades a Realizarse	REF P/T	Elaborado por	Tiempo	Observaciones
1	Elabore el cuestionario de control interno.	CCI-2	A.R		
2	Medición del Riesgo de Control.	RC-2	A.R		
3	Resultados del Control Interno.	RCI-2	A.R		
4	Realice las entrevistas	E-1,2,3	A.R		Se encuentra en el capítulo II y III

**Figura 45. Plan de Control Interno de Inventarios**

A continuación, el cuestionario de control interno preparado para los inventarios:

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>INVENTARIOS</b>							<b>CCI-2</b> <b>1/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	PT	CT		
<b>AMBIENTE INTERNO</b>							
<b>Filosofía de la gestión de riesgos</b>				<b>10</b>	<b>5</b>		
1	¿Se comunica las políticas existentes al personal encargado de la cuenta?		X	10	5	No está documentado.	
<b>Apetito al Riesgo</b>				<b>60</b>	<b>9</b>		
2	¿Se ha determinado el nivel del apetito al riesgo que pueden aceptar en esta cuenta?		X	10	0		
3	¿Se examinan individualmente los riesgos positivos y negativos?		X	10	0		
4	Existe una metodología que valore los riesgos de forma constante?		X	10	0		
5	¿Existe un plan de contingencia para afrontar los riesgos identificados?		X	10	0		
6	¿El directorio es informado de los riesgos a los que está expuesta la cuenta?	X		10	6	No está documentado.	
7	¿Existe un encargado que evalúe los riesgos a los que está expuesta la cuenta?		X	10	3	La anterior contadora realizaba este trabajo.	
<b>Junta General de Accionistas</b>				<b>40</b>	<b>26</b>		
8	¿Se proporciona informes requeridos por la Junta General de accionistas?	X		10	10		

**Figura 46. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 1**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>INVENTARIOS</b>							<b>CCI-2</b> <b>2/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	PT	CT		
9	¿Realizan algún tipo de supervisión y control la Junta General de Accionistas?	X		10	7	No está documentado.	
10	¿Se tiene como política realizar reuniones entre el personal de inventarios y la Junta General de Accionistas?		X	10	5	Cuando existen novedades se reúnen.	
11	¿El directorio toma las medidas correctivas y preventivas para mejorar el control de esta cuenta?	X		10	4	Se está trabajando en estas.	
<b>Integridad y Valores éticos</b>				<b>20</b>	<b>5</b>		
12	¿Conoce los principios y valores que deben cumplirse en el área contable?	X		10	5	No está nada documentado.	
13	¿Se ha sancionado por el incumplimiento de los principios y valores que deben cumplirse en el área contable?		X	10	0	No se han presentado estos casos.	
<b>El compromiso con la capacidad</b>				<b>20</b>	<b>10</b>		
14	¿Existen programas de capacitación al personal encargado de la cuenta?		X	10	0		
15	¿Los supervisores cuentan con el conocimiento y experiencia para cumplir con sus obligaciones?	X		10	10		
<b>La estructura organizacional</b>				<b>20</b>	<b>8</b>		
16	¿Existe un manual de funciones para el personal que se encarga de esta cuenta?		X	10	4		
17	¿Existe un manual de procedimientos para el manejo de esta cuenta?		X	10	4		

**Figura 47. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 2**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>INVENTARIOS</b>						<b>CCI-2</b> <b>3/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>La asignación de autoridad y responsabilidad</b>				<b>30</b>	<b>15</b>	
18	¿Conoce a la persona que debe supervisar sus actividades?	X		10	10	
19	¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad ayudan a tener un buen control de la cuenta?	X		10	5	Es verbal y nada documentado.
20	¿Existe segregación de funciones y responsabilidades en la cuenta?		X	10	0	
<b>Los estándares de recursos humanos.</b>				<b>20</b>	<b>6</b>	
21	¿Se evalúa el desempeño del personal encargado de esta cuenta?	X		10	6	Trabajo este completo y a tiempo.
22	¿Se incentiva al personal por el correcto desempeño de su trabajo?		X	10	0	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>9</b>	<b>13</b>	<b>220</b>	<b>84</b>	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
23	¿Se establece objetivos para una mejor administración y control de la cuenta?		X	10	2	De las preguntas propuestas se pudo establecer que no tienen objetivos.
24	¿Al establecer los objetivos se analizan los factores internos y externos?		X	10	0	
25	¿Estos objetivos y metas están debidamente difundidos?		X	10	0	
26	¿Los objetivos se han establecido en base al apetito al riesgo?		X	10	0	No están documentados.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	

**Figura 48. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 3**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>INVENTARIOS</b>						<b>CCI-2</b> <b>4/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>Preventivo</b>				<b>40</b>	<b>20</b>	
27	¿Se ha definido procedimientos de control para el movimiento del inventario?	X		10	6	En base a la hoja de producción.
28	¿Existe un custodio del inventario de Materia Prima e insumos?	X		10	10	
29	¿Los inventarios de materia prima e insumos se encuentran asegurados?		X	10	0	
30	¿Se presentan informes semanales de las novedades encontradas en esta cuenta?		X	10	4	No está nada documentado.
<b>Administrativo</b>				<b>20</b>	<b>20</b>	
31	¿Las transacciones que realiza son avaladas por el Contador?	X		10	10	
32	¿La autorización, registro, y custodia están a cargo de varias personas?	X		10	10	
<b>Manuales</b>				<b>10</b>	<b>5</b>	
33	¿Se ha establecido políticas para la entrega del Inventario de materia prima e insumos?	X		10	5	No está documentado.
<b>Detectivos</b>				<b>70</b>	<b>45</b>	
34	¿El Inventario de materia prima e insumo se encuentra debidamente codificado?		X	10	5	Algunas telas con el código erróneo y los insumos no están codificados.
35	¿El inventario de producto terminado se encuentra codificado?	X		10	10	

**Figura 49. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 4**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>INVENTARIOS</b>						
						CCI-2 5/6
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
36	¿Se manejan kardex de los Inventarios de Materia Prima e insumos?	X		10	10	
37	¿Utilizan comprobantes de ingreso y salida de materia prima e insumos de la bodega?		X	10	5	El comprobante de salida emitido por el sistema y la nota de recepción y factura es el registro del ingreso.
38	¿Utilizan algún documento cuando solicitan mercadería adicional a la hoja de producción?		X	10	5	Solicitan verbalmente y registran en un cuaderno.
39	¿Se realizan tomas físicas de la materia prima e insumos periódicamente?	X		10	5	No está documentado.
40	¿Se realizan tomas físicas de la mercadería periódicamente?	X		10	5	No está documentado.
<b>De Computo</b>				<b>10</b>	<b>2</b>	
41	¿Se cuenta con clave de acceso para el ingreso al sistema y a los paquetes?	X		10	2	Actualmente no se investiga las causas.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>10</b>	<b>5</b>	<b>150</b>	<b>92</b>	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
42	¿Utilizan medios manuales y electrónicos para su comunicación?	X		10	7	Es por medio de grupos de whatsapp y también es verbalmente.
43	¿Se socializa los cambios que se van a realizar en la cuenta con su personal?	X		10	5	No está documentado.
44	¿El sistema contable presenta información actualizada y confiable para la toma de decisiones?	X		10	5	Pero no es seguro.

**Figura 50. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 5**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>INVENTARIOS</b>						
						<b>CCI-2</b> <b>6/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
45	¿La información y comunicación es oportuna para programar sus actividades?	X		10	10	
46	¿Los sistemas de comunicación e información permiten tomar decisiones de forma oportuna?	X		10	7	No de manera formal.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
47	¿Se supervisa el trabajo realizado por el personal encargado de esta cuenta?	X		10	10	
48	¿Se presentan informes de la supervisión del trabajo realizado?		X	10	3	No está documentado.
49	¿Se monitorea los eventos negativos a los que está expuesta la cuenta en forma periódica?	X		10	5	No está documentado.
50	¿Se emiten informes con recomendaciones para evaluar el proceso de los inventarios?		X	10	5	
51	¿Se realiza el control de forma periódica de los inventarios ( bimestral, semestral anual, mensual)	X		10	10	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>33</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>27</b>	<b>24</b>	<b>510</b>	<b>245</b>	
<b>Entrevistado:</b> José Sánchez <b>Fecha de Aplicación:</b> 16 de Junio del 2016 <b>Elaborado por:</b> Alexandra Rocha						

**Figura 51. Cuestionario de Control Interno de Inventarios 6**

**Tabla 20.**  
**Medición del Riesgo de Control de Inventarios**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b>		
<b>Inventarios</b>		
<b>Medición del Riesgo del Control</b>		<b>RC-2</b> <b>1/2</b>
<b>Medición del Riesgo de Control</b>		
Para realizar la evaluación de los resultados se aplica la siguiente formula:		
<b>Cálculo del Nivel de Confianza y Riesgo de Control</b>		
$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$	$NR = 100 - NC$	
$NC = \frac{245}{510} * 100$		
$NC = 48,04$	$NR = 100 - 48,04 = 51,96\%$	
El Nivel de Confianza en Efectivo y Bancos es de 48,04% lo que significa que existe un nivel de riesgo de 51,96% los cuales se determinaron al realizar el cuestionario de control interno.		
<b>Matriz de medición del nivel de confianza.</b>		
MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO		
CONFIANZA	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
		<div style="text-align: center;"> <b>NC</b>            48,04%         </div>
El Nivel de Confianza para Inventarios es de 48,04% por lo que en base a la matriz se ubica en un nivel Medio-Medio.		

Continua →

**CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA.****Inventarios****Medición del Riesgo del Control****RC-2**  
**2/2****MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE  
RIESGO DEL CONTROL INTERNO**

<b>RIESGO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>BAJO</b>		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
<b>ALTO</b>		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

NR  
51,96%

El Nivel de Riesgo es de 51,96% tomados en base al cuestionario de control interno realizado el cual les ubica en un nivel de Medio-Medio, lo que significa que a la compañía le falta identificar, evaluar y documentar los riesgos a los que está expuesto su Inventario.

**Tabla 21.**  
**Resultados del Riesgo de Control de Inventarios**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>Inventarios</b> <b>Resultados del Riesgo del Control</b>								
								<b>RC-2</b> <b>1/2</b>
<b>Resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno en Inventarios</b> En base al Cuestionario realizado se obtuvo los siguientes valores por cada componente:								
INVENTARIOS								
N°	Componentes	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Obtenida	Nivel de Confianza	Diferencia	Nivel de riesgo	Ponderación de la Diferencia
1	Ambiente Interno	220	43,14%	84	16,47%	136	26,67%	51,32%
2	Establecimiento de Objetivos	40	7,84%	2	0,39%	38	7,45%	14,34%
6	Actividades de Control	150	29,41%	92	18,04%	58	11,37%	21,89%
7	Información y Comunicación	50	9,80%	34	6,67%	16	3,14%	6,04%
8	Supervisión y Monitoreo	50	9,80%	33	6,47%	17	3,33%	6,42%
	<b>TOTAL:</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>	<b>245</b>	<b>48,04%</b>	<b>265</b>	<b>51,96%</b>	<b>100%</b>
<p>El ambiente interno corresponde el 43,14% de los componentes analizados del cual el 26,67% es su nivel de riesgo y esto se da por la falta de políticas para la administración y control de los inventarios.</p> <p>El establecimiento de objetivos corresponde el 7,84% de los componentes y su nivel de riesgo es de 7,45% lo cual es porque no se han planteado objetivos para la administración y control de esta cuenta.</p>								

Continua →

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>Inventarios</b> <b>Resultados del Riesgo del Control</b>	<b>RC-2</b> <b>2/2</b>
<p>Las actividades de control corresponden el 29,41% de los componentes y su nivel de riesgo es de 11,37% lo cual es por la falta de actualización de los códigos de sus inventarios, de toma física y la falta de documentos para el despacho del inventario.</p> <p>La Información y comunicación corresponde el 9,80% de los componentes del cual su nivel de riesgo es de 3,14% lo cual indica que si exista comunicación pero falta documentarla.</p> <p>La supervisión y monitoreo corresponde el 9,80% de los componentes del cual su nivel de riesgo es el 3,33% lo cual indica que si se supervisa las actividades de los trabajadores y a la cuenta pero no se encuentra documentada y no se puede dar seguimiento.</p>	

### 5.1.3. Activos Fijos

En la administración y control de esta cuenta intervienen las siguientes personas:

- **Jefe de Compras:** Compra de activos fijos solicitados por la Junta General de Accionistas.
- **Tesorera:** Registra mensualmente las depreciaciones de los activos.
- **Encargado del mantenimiento de las máquinas de coser:** Revisión, mantenimiento y reparación de las máquinas de coser.

<b>Confecciones Robalino &amp; Robalino Cía. Ltda.</b>		<b>Plan de Control Interno</b>		<b>PCI-3</b>	
<b>Objetivo:</b> Evaluar el sistema de control interno del área contable de Confecciones Robalino & Robalino para determinar el riesgo de control de la cuenta Activos Fijos.					
N°	Actividades a Realizarse	REF P/T	Elaborado por		Observaciones
1	Elabore el cuestionario de control interno.	CCI-3	A.R		
2	Medición del Riesgo de Control.	RC-3	A.R		
3	Resultados del Control Interno.	RCI-3	A.R		
4	Realice las entrevistas	E-1,2,3	A.R		Se encuentra en el capítulo II y III

**Figura 52. Plan de Control Interno de Activos Fijos**

A continuación, se presenta el cuestionario realizado a la persona encargada de los activos fijos:

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>							<b>CCI-3</b> <b>1/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES	
		SI	NO	PT	CT		
<b>AMBIENTE INTERNO</b>							
<b>Filosofía de la gestión de riesgos</b>				<b>10</b>	<b>0</b>		
1	¿Se comunica las políticas existentes al personal encargado de la cuenta?		X	10	0	No cuentan con políticas.	
<b>Apetito al Riesgo</b>				<b>60</b>	<b>5</b>		
2	¿Se ha determinado el nivel del apetito al riesgo que pueden aceptar en esta cuenta?		X	10	0		
3	¿Se examinan individualmente los riesgos positivos y negativos?		X	10	0		
4	¿Existe una metodología que valore los riesgos de forma constante?		X	10	0		
5	¿Existe un plan de contingencia para afrontar los riesgos identificados?		X	10	0		
6	¿El directorio es informado de los riesgos a los que está expuesta la cuenta?		X	10	0	No se a realizado nada.	
7	¿Existe un encargado que evalúe los riesgos a los que está expuesta la cuenta?	X		10	5	Solo se controla las depreciaciones.	
<b>Junta General de Accionistas</b>				<b>40</b>	<b>20</b>		
8	¿Se proporciona informes requeridos por la Junta General de accionistas?	X		10	10		

**Figura 53. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 1**

CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA.						CCI-3 2/6
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM						
ACTIVOS FIJOS						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
9	¿Realizan algún tipo de supervisión y control la Junta General de Accionistas?	X		10	5	No está documentado.
10	¿Se tiene como política realizar reuniones entre el encargado del manejo de los activos fijos y la Junta General de Accionistas?	X		10	5	Cuando existen novedades se reúnen.
11	¿El directorio toma las medidas correctivas y preventivas para mejorar el control de esta cuenta?		X	10	0	Al momento no se ha establecido nada.
<b>Integridad y valores éticos</b>				<b>20</b>	<b>2</b>	
12	¿Conoce los principios y valores que deben cumplirse en el área contable?	X		10	2	No está nada documentado.
13	¿Se ha sancionado por el incumplimiento de los principios y valores que deben cumplirse en el área contable?		X	10	0	No se han presentado estos casos.
<b>El compromiso con la capacidad</b>				<b>20</b>	<b>15</b>	
14	¿Existen programas de capacitación al personal encargado de la cuenta?		X	10	5	Explicación del trabajo.
15	¿Los supervisores cuentan con el conocimiento y experiencia para cumplir con sus obligaciones?	X		10	10	
<b>La estructura organizacional</b>				<b>20</b>	<b>8</b>	
16	¿Existe un manual de funciones para el personal que se encarga de esta cuenta?		X	10	4	
17	¿Existe un manual de procedimientos para el manejo de esta cuenta?		X	10	4	

**Figura 54. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 2**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>						<b>CCI-3</b> <b>3/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>La asignación de autoridad y responsabilidad</b>				<b>20</b>	<b>15</b>	
18	¿Conoce a la persona que debe supervisar sus actividades?	X		10	10	
19	¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad ayudan a tener un buen control de la cuenta?	X		10	5	La asignación es verbal.
<b>Los estándares de recursos humanos</b>				<b>20</b>	<b>5</b>	
20	¿Se evalúa el desempeño del personal encargado de esta cuenta?		X	10	5	Verifica el cumplimiento del trabajo.
21	¿Se incentiva al personal por el correcto desempeño de su trabajo?		X	10	0	No se a recibido nada.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>8</b>	<b>13</b>	<b>210</b>	<b>70</b>	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
22	¿Se establece objetivos para una mejor administración y control de la cuenta?		X	10	2	De las preguntas propuestas se pudo establecer que no tienen
23	¿Al establecer los objetivos se analizan los factores internos y externos?		X	10	0	
24	¿Estos objetivos y metas están debidamente difundidos?		X	10	0	
25	¿Los objetivos se han establecido en base a los riesgos analizados?		X	10	0	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	

**Figura 55. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 3**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>						<b>CCI-3</b> <b>4/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>Preventivo</b>						
				<b>20</b>	<b>10</b>	
26	¿Se ha definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos?		X	10	0	
27	¿La autorización, aprobación, registro, pago y custodia están a cargo de varias personas?	X		10	10	
<b>Administrativo</b>						
				<b>10</b>	<b>10</b>	
28	¿Las transacciones que se realizan son avaladas por el Contador?	X		10	10	
<b>Manuales</b>						
				<b>10</b>	<b>10</b>	
29	¿La políticas de depreciación está de acuerdo a las disposiciones legales?	X		10	10	
<b>Detectivos</b>						
				<b>80</b>	<b>22</b>	
30	¿Los activos fijos se encuentran debidamente codificados de modo que facilite su identificación con los registros detallados?		X	10	4	Únicamente algunas máquinas de coser.
31	¿Los activos fijos se encuentran asegurados?		X	10	0	No están asegurados.
32	¿La custodia de los activos fijos se ha delegado a los empleados mediante una acta de entrega-recepción?		X	10	4	Verbalmente.
33	¿Se realiza tomas físicas de los activos fijos en base a la información registrada?		X	10	0	

**Figura 56. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 4**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>						<b>CCI-3</b> <b>5/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
34	¿Presentan informes de las novedades encontradas en la toma física de activos fijos?		X	10	0	
35	¿Formaliza la transferencias de activos fijos de manera que quede registrado el nuevo destino del bien y su custodio?		X	10	0	Se movilizan los activos fijos sin ningun registro.
36	¿Existen procedimientos de control de los activos fijos totalmente depreciados hasta su retiro definitivo?		X	10	4	De algunos se revisa ya que se está depreciando activos que están dados de baja.
37	¿Se deprecia mensualmente los activos fijos?	X		10	10	
<b>De computo</b>				<b>10</b>	<b>5</b>	
38	¿Las computadoras del personal a cargo tienen contraseña para su acceso?		X	10	5	
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>4</b>	<b>9</b>	<b>130</b>	<b>57</b>	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
39	¿Utilizan medios manuales y electrónicos para su comunicación?		X	10	7	Grupos de whatsapp y también verbalmente.
40	¿Se socializa los cambios que se van a realizar en la cuenta con su personal?	X		10	5	No está documentado.
41	¿El sistema contable presenta información actualizada y confiable para la toma de decisiones?	X		10	5	
42	¿La información y comunicación es oportuna para programar sus actividades?	X		10	10	
43	¿Los sistemas de comunicación e información permiten tomar decisiones de forma oportuna?	X		10	8	No de manera formal.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	

**Figura 57. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 5**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM</b> <b>ACTIVOS FIJOS</b>						<b>CCI-3</b> <b>6/6</b>
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
44	¿Se supervisa el trabajo realizado por el personal encargado de esta cuenta?	X		10	10	
45	¿Se presentan informes de la supervisión del trabajo realizado?		X	10	0	No está documentado.
46	¿Se monitorea los eventos negativos a los que está expuesta la cuenta en forma periódica?		X	10	0	
47	¿Se emiten informes con recomendaciones para evaluar el proceso de activos fijos?		X	10	0	
48	¿Se realiza el control de forma periódica de los activos fijos( bimestral, semestral anual, mensual)		X	10	0	No se ha solicitado.
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>17</b>	<b>31</b>	<b>480</b>	<b>174</b>	
<b>Entrevistado:</b> Jéssica Cabezas <b>Fecha de Aplicación:</b> 21 de Junio del 2016 <b>Elaborado por:</b> Alexandra Rocha						

**Figura 58. Cuestionario de Control Interno de Activos Fijos 6**

**Tabla 22.**  
**Medición del Riesgo de Control de Activos Fijos**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b>		
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Medición del Riesgo del Control</b>		
<b>RC-3</b>		
<b>1/2</b>		
<b>Medición del Riesgo del Control</b>		
Para realizar la evaluación de los resultados se aplica la siguiente formula:		
<b>Cálculo del Nivel de Confianza y Riesgo de Control</b>		
$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$		
$NR = 100 - NC$	$NC = \frac{174}{480} * 100$	
	$NC = 36,25$	
$NR = 100 - 36,25 = 63,75\%$		
El Nivel de Confianza de los Activos Fijos es de 36,25% lo que significa que existe un nivel de riesgo de 63,75% los cuales se determinaron al realizar el cuestionario de control interno.		
<b>Matriz de Medición de Riesgo del Nivel de Confianza</b>		
MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO		
CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
	ALTO	
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
	MEDIO	
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
	BAJO	
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">           NC 36,25%         </div>

Continua →

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b>		
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Medición del Riesgo del Control</b>		
<b>RC-3</b>		
<b>2/2</b>		
<p>El nivel de confianza para los activos fijos es de 36,25% por lo que en base a la matriz se ubica en un nivel Medio-Bajo.</p>		
<b>MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO</b>		
RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>BAJO</b>		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
<b>ALTO</b>		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="text-align: center;">NC 63,75%</p> </div>		
<p>El Nivel de Riesgo es de 63,75% tomados en base al cuestionario de control interno realizado el cual les ubica en un nivel de Alto-Medio, lo que significa que a la compañía le falta identificar y evaluar los riesgos a los que está expuesto sus Activos Fijos.</p>		

**Tabla 23.**  
**Resultados del Riesgo de Control de Activos Fijos**

<b>CONFECCIONES ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>Activos Fijos</b> <b>Resultados del Riesgo del Control</b>								
								<b>RC-3</b> <b>1/2</b>
<b>Resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno en los Activos Fijos.</b>								
En base al Cuestionario realizado se obtuvo los siguientes valores por cada componente:								
ACTIVOS FIJOS								
N°	Componentes	Calificación Total	Ponderación Total	Calificación Obtenida	Nivel de Confianza	Diferencia	Nivel de riesgo	Ponderación de la Diferencia
1	Ambiente Interno	210	43,75%	70	14,58%	140	29,17%	45,75%
2	Establecimiento de Objetivos	40	8,33%	2	0,42%	38	7,92%	12,42%
6	Actividades de Control	130	27,08%	57	11,88%	73	15,21%	23,86%
7	Información y Comunicación	50	10,42%	35	7,29%	15	3,13%	4,90%
8	Supervisión y Monitoreo	50	10,42%	10	2,08%	40	8,33%	13,07%
	<b>TOTAL:</b>	<b>480</b>	<b>100%</b>	<b>174</b>	<b>36,25%</b>	<b>306</b>	<b>63,75%</b>	<b>100%</b>
<p>El ambiente interno corresponde el 43,75% de los componentes analizados del cual el 29,17% es su nivel de riesgo lo cual se dá por la falta de políticas para la administración y control de los activos fijos ocasionando que no se salvaguarden correctamente. El establecimiento de objetivos corresponde el 8,33% de los componentes y su nivel de riesgo es de 7,92% lo cual es porque no se han planteado objetivos para la administración y control de esta cuenta.</p>								

**CONFECCIONES ROBALINO & ROBALINO CÍA. LTDA.**

Continua 

**Activos Fijos**  
**Resultados del Riesgo del Control**

**RC-3**  
**2/2**

Las actividades de control corresponden el 27,08% de los componentes y su nivel de riesgo es de 11,88% lo cual es por la falta de codificación de los activos fijos, de tomas físicas y no se ha entregado y transferidos de un área a otra correctamente.

La información y comunicación corresponde el 10,42% de los componentes del cual su nivel de riesgo es de 3,13% lo cual indica que si exista comunicación, pero falta documentarla.

La supervisión y monitoreo corresponde el 10,42% de los componentes del cual su nivel de riesgo es el 8,33% lo cual indica que si se supervisa las actividades de los trabajadores y a la cuenta, pero no se encuentra documentada por lo que no se puede dar seguimiento.

#### **5.1.4. Informe de Control Interno del Área Contable**

- **Objetivo**

Determinar las debilidades de control interno en la cuenta de efectivo y bancos, inventarios y activos fijos del área contable con el propósito de diseñar, documentar e implantar los controles necesarios para mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos y verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna a la que está sujeta la empresa.

- **Alcance**

Se considera los procedimientos administrativos de las cuentas de efectivo y bancos, inventarios y activos fijos del área contable, correspondiente al periodo de 1 de Febrero al 31 de Agosto del 2016.

- **Base Legal**

Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda., fue constituida en la ciudad de Quito, el 26 de julio del 2011, manteniendo su domicilio en la misma ciudad, se constituyó como una compañía de responsabilidad limitada que se regirá por la Constitución de la República, la Ley de Compañías, los Códigos de Comercio y Civil, sus estatutos y la normativa interna.

La compañía se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Séptimo del Cantón Quito, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. SC.IJ.DJC.Q.11.003410 el 2 de Agosto del 2011 y fue inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 2728, tomo 142, el 15 de Agosto del 2011.

- Los estatutos de la compañía aprobados mediante escritura pública. El 3 de Agosto del 2011. Registro Oficial 878. Registro Mercantil número 2728. Tomo 142.
- La Ley de Compañías. Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de Noviembre de 1999. Se obtuvo información de las compañías de responsabilidad limitada.
- La Ley de régimen tributario interno. Publicado en el registro oficial suplemento 463. Del 17 de Noviembre del 2014. Modificada el 29 de Abril del 2016. En la cual se obtuvo información del capital social y depreciaciones.
- Normas Internacionales de Contabilidad 2. Existencias. Vigente a partir del 01 de enero del 2005. Se obtuvo información para los inventarios.
- Normas Internacionales de Contabilidad 16. Inmovilizado Material. Vigente a partir del 01 de enero del 2015. Se obtuvo información para el activo fijo.

- **Metodología**

La metodología utilizada para la recopilación de información fue por medio de entrevistas, cuestionarios, recorrido a las instalaciones, levantamiento de información

de sus funciones, procesos que realiza el personal encargado del efectivo y bancos, inventarios y activos fijos. Análisis externo e interno de la compañía.

Además, la revisión de carpetas de activos fijos, arqueos de caja e inventarios, análisis de documentos contables, revisión del proceso automatizado de la facturación, verificación del proceso de administración y control de estas cuentas, las cuales se procesaron en matrices de riesgo inherente y riesgo de control para así establecer el diseño de un sistema de control interno para su proceso administrativo.

- **Resultados**

### **Generales**

#### **Estructura Organizacional**

La falta de una política que establezca la elaboración de los organigramas estructural, funcional y posicional para el personal del área contable ocasionaría que las tareas se puedan duplicar y por otro lado no se defina los niveles de autoridad y responsabilidad de forma adecuada.

La falta de levantamiento de información de las funciones y procesos realizados en el área contable genera que no se cuente con los respectivos manuales por lo cual el personal podría realizar actividades que no le corresponden a su cargo lo que ocasionaría la utilización de mayores recursos en los procesos contables.

#### **Integridad y valores éticos**

No se cuenta con una política para la elaboración y actualización periódica del código de ética que sirva de apoyo en el desenvolvimiento de sus actividades, lo que puede ocasionar que el personal no tenga el compromiso, lealtad, responsabilidad, entre otros que permita generar un ambiente laboral armonioso.

#### **La asignación de autoridad y responsabilidad**

Por no disponer de una política de documentación de la designación de responsabilidad y autoridad al personal del área contable, ocasionaría que las funciones realizadas por el mismo no tengan los respectivos niveles de autorización; como puede

suceder en los cuadros de caja, donde no se evidencie a los responsables de ejecutar este proceso.

### **Establecimiento de Objetivos**

No cuentan con objetivos en el área contable dirigidos a la entrega de los estados financieros en la fecha fijada por la Gerencia, lo cual ocasionaría que el Gerente General no tome las decisiones de forma efectiva y oportuna generando una mayor utilización de los recursos por el reprocesamiento de actividades contables.

### **Información y Comunicación**

La comunicación mantenida de la Gerencia General con el personal del área contable es de forma verbal y por medio de grupos de WhatsApp, lo que puede ocasionar que no se cuente con respaldos de la información que se mantiene en su área y esto se da por la falta de una política y procedimiento de comunicación con el personal.

### **Específicos**

#### **Efectivo y Bancos**

- Los arqueos de caja son poco frecuentes por lo que provocaría se pierda el control del efectivo ya que no se cuenta con un manual de caja para una mejor administración y control del dinero de la empresa.
- La entrega de los cuadros de caja por parte de los cajeros de los 3 almacenes y de la caja master para la revisión de la asistente contable no fue oportuna, incumpléndose la política preestablecida por la gerencia, puede provocar que no se disponga de todo el dinero recaudado en el banco para cubrir los gastos corrientes de la empresa. Además, se evidenció que no se dispone de informes de la revisión de cuadros de caja que sustenten la correcta apertura y cierre de caja.

### **Inventarios.**

- No fue realizada una actualización de los códigos de inventarios de materia prima, ocasionando que algunos códigos no concuerdan con el reporte del sistema; por otro lado los insumos no fueron codificados lo que puede provocar que se programen compras de inventarios que físicamente existen en bodega y a la vez se presenten cifras irreales de inventarios en los estados financieros.
- No disponen de actas de tomas físicas de inventario de materia prima, insumos y producto terminado por personal ajeno a la bodega debido a que no se cuenta con una política de control y administración de inventarios, ocasionando que el asistente contable no cuente con las actas que sustenten las cifras registradas en el inventario.

### **Activos Fijos**

- Los activos fijos no se encuentran con su respectiva codificación por la falta de una política y procedimiento de administración y control de bienes, ocasionando que los saldos de los activos fijos no estén debidamente sustentados.
- Los activos fijos no fueron entregados mediante actas de entrega-recepción al personal del área contable y se dio por la falta de una política de custodia de los bienes de la empresa, lo que puede provocar que no se salvaguarde los activos de forma correcta.
- No cuentan con actas de toma física de los activos fijos ya que se da por la falta de una política que establezca su realización lo que puede generar que no se lleve una hoja de vida de cada uno y pueda dificultar la identificación, organización y protección de los activos fijos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

#### **Generales:**

- Al no tener establecido una política para la elaboración de los organigramas estructural, funcional y posicional puede provocar que las tareas realizadas por el personal se dupliquen y a la vez no se defina los niveles de autoridad y responsabilidad.
- La falta de levantamiento de información de las funciones y procesos realizados en el área contable podría provocar que el personal realice actividades que no le corresponde a su cargo e implica mayor utilización de recursos en los procesos contables.
- La falta de una política para la elaboración y actualización periódica del código de ética puede ocasionar que el personal no tenga el compromiso, lealtad, responsabilidad, entre otros que permita generar un ambiente laboral armonioso.
- Al no contar con una política de documentación de la autoridad y responsabilidad designada al personal del área contable, puede ocasionar que las funciones realizadas no cuenten con los respectivos niveles de autorización.
- La falta de planteamiento de objetivos en el área contable dirigidos a la entrega de los estados financieros, puede ocasionar que el Gerente General no tome las decisiones de forma efectiva y oportuna.
- Al no contar con una política y procedimiento de comunicación con el personal del área contable, puede provocar que no se cuente con respaldos de la información que se recibe y genera en contabilidad.

**Específicas:**

- No se cuenta con un manual de caja para la administración y control del dinero de la empresa, lo que puede provocar que se pierda el control del efectivo.
- La entrega de los cuadros de caja a la asistente contable por parte de los cajeros no fue oportuna lo que puede generar que no se disponga de todo el dinero recaudado en el banco. Además, no se dispone de informes de la revisión realizada.

- No se ha realizado una actualización de los códigos del inventario de materia prima con el reporte del sistema por lo que se puede estar programando compras de inventarios que físicamente existen en la bodega.
- El asistente contable no presenta actas de la toma física del inventario realizadas con sus respectivas firmas de responsabilidad lo cual se da por la falta de una política que indique la presentación de las mismas.
- La falta de una política y procedimiento de control y de la administración de bienes puede ocasionar que los saldos de los activos fijos no se encuentren debidamente sustentados.
- La falta de una política de custodia de los bienes de la compañía puede provocar que el personal contable no se encuentre como custodio de los activos fijos por lo tanto no se esté salvaguardando los mismos de forma correcta.
- No se cuenta con una política que establezca la realización de tomas físicas del activo fijo de la compañía lo cual puede generar que no se cuente con hojas de vida de cada activo y dificulte la identificación, organización y protección.

### **Recomendaciones**

Al Gerente General:

- Diseñar una política que establezca la elaboración de los organigramas estructural, funcional y posicional para el personal del área contable.
- Elaborar un manual de funciones y procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos contables.
- Establecer una política para la elaboración del código de ética con el fin de que los principios, valores y otros permitan mantener un ambiente laboral armonioso.
- Documentar la asignación de autoridad y responsabilidad del personal del área contable.

- Plantear los objetivos del área contable dirigidos a la entrega de los estados financieros y difundirlos con el personal con el fin de que se tomen decisiones de forma efectiva y oportuna.
- Implantar una comunicación formal con el personal contable con el fin de que los respaldos de la información que se recibe y genera en contabilidad se encuentren documentados.

Al Contador:

- Elaborar un manual para la administración y control de caja con el fin de precautelar esta cuenta.
- Actualizar y difundir periódicamente la política de cuadro de cajas y establecer la elaboración y presentación de informes de la revisión realizada en los cuadros de caja con el fin de dar a conocer las novedades encontradas y tomar decisiones pertinentes.
- Realizar una toma física de la materia prima e insumos para cuadrar con los registros contables y el reporte del sistema con el fin de establecer stocks máximos, mínimos y de seguridad.
- Presentar actas de las tomas físicas realizadas a los inventarios con sus respectivas novedades y firmas de responsabilidad.
- Codificar todos los activos fijos de la compañía con el fin de llevar una hoja de vida de cada uno y así tener un mejor control.
- Entregar la custodia de los activos fijos al personal del área contable mediante un acta entrega-recepción para establecer la respectiva responsabilidad y control de estos.
- Realizar tomas físicas de los activos fijos de la compañía con el propósito de controlar y actualizar sus registros.

## **5.2.Propuesta para la Implantación de Sistema de Control Interno Contable y Administrativo.**

Este modelo será entregado a la Gerencia General de Robalino & Robalino para que analice la posibilidad de implantar este sistema de control en el área contable de: efectivo y bancos, inventarios y activos fijos, y mejore la eficiencia de los procedimientos administrativos y el control contable.

### **Objetivo de la Propuesta**

Diseñar un sistema de control contable para el efectivo y bancos, inventarios y activos fijos con el propósito de fortalecer los controles contables y disminuir los posibles riesgos de irregularidades y también mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos.

### **Alcance**

El diseño del sistema de control contable comprende los subsistemas de: efectivo y bancos, inventarios y activos fijos, así como mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos como resultado del diagnóstico realizado de la empresa.

### **Situación Actual y Situación Propuesta**

**Tabla 24.****Situación Actual y Propuesta**

<b>N°</b>	<b>Problema</b>	<b>Acción de Control</b>
1	No se ha establecido un organigrama estructural, funcional y posicional para el personal del área contable.	Diseñar una política que permita contar con organigramas estructural, funcional y posicional actualizados para el área contable.
2	No se ha establecido las normas, valores y principios en el que se pueda apoyar el personal contable.	Elaborar un Código de Ética con el fin de que los principios y valores permitan mantener un ambiente laboral armonioso.
3	Falta de un manual de funciones y procesos.	Elaborar un manual de funciones y procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos contables.
4	No se tiene documentado la responsabilidad y nivel de autoridad asignada al personal del área contable.	Documentar la asignación de autoridad y responsabilidad del personal del área contable.
5	Falta de planteamiento de objetivos que permitan entregar a tiempo los Estados Financieros.	Plantear los objetivos del área contable y personal para que conozcan lo que desean alcanzar en un determinado tiempo.
6	Los arqueos de caja son poco frecuentes por lo que se pierde control en su efectivo.	Fijar una política de arqueos de caja con el fin de precautelar el efectivo de la compañía y su administración sea la adecuada.
7	Los cuadros de caja no son entregados oportunamente para su revisión y no presentan informes de las novedades encontradas.	Actualizar y difundir periódicamente la política de cuadro de cajas y presentar informes de la revisión realizada con el fin de dar a conocer las novedades encontradas.

Continua →

**8** Algunos códigos del inventario de materia prima no concuerdan con el reporte del sistema y los insumos no están codificados.

Realizar una toma física de la materia prima e insumos para cuadrar con los registros contables.

Establecer stocks máximos y mínimos y de seguridad.

**9** No cuentan con actas de las tomas físicas realizadas en el inventario de materia prima e insumos y producto terminado.

Presentar actas de las tomas físicas del inventario de materia prima, insumos y producto terminado con sus respectivas novedades y firmas de responsabilidad.

**10** Falta de codificación en los activos fijos.

Codificar todos los activos fijos de la compañía con el fin de llevar una hoja de vida de cada uno y así permitir llevar una identificación, organización y protección adecuada de estos.

Continua →

**11** Los activos fijos no fueron proporcionados al personal mediante un acta entrega-recepción.

Entregar la custodia de los activos fijos a cada persona mediante un acta entrega-recepción para establecer la respectiva responsabilidad y control de estos.

**12** Inexistencia de Tomas Físicas de los Activos Fijos.

Realizar tomas físicas de los activos fijos de la compañía con el propósito de controlar y actualizar sus registros.

**14** La comunicación del personal es verbal y por medio de grupos de WhatsApp provocando que no se respalde la información.

Implantar una comunicación formal con el fin de tener respaldos de la información que se genera y recibe en el área contable.

A continuación, se presenta la propuesta en base a los componentes del COSO ERM.

En el Ambiente Interno:

## **Código de Ética**

### **Presentación**

La compañía se encuentra comprometida por brindar un excelente servicio a sus clientes, proveedores y de tener un ambiente armonioso entre los empleados de la compañía por lo que establece el presente código de ética.

El código de ética de la Compañía Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda., es un conjunto de principios, valores y cultura empresarial creado con el fin de que sea una fuente de guía y consulta de la forma en la que debe actuar el personal de la compañía dentro de su horario laboral.

En base a este documento el personal que conforma la compañía estará sujeto a cumplir lo dispuesto ya que guiará la forma en la que deben comportarse en su vida personal y profesional con respecto a las funciones que le han sido designadas, para así apoyar en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos dispuestos por la compañía.

**Tabla 25.**  
**Código de Ética Propuesto**

	<p style="text-align: center;"><b>CONFECCIONES</b> <b>ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>CÓDIGO DE ÉTICA</b></p>
<p>El presente Código de Ética contiene normas, principios y valores que el personal de Confecciones Robalino &amp; Robalino Cía. Ltda., puede guiarse para desempeñar las funciones encomendadas a cada uno.</p>	
<p><b>MISIÓN</b></p>	
<p>Somos una Compañía que crea, produce, distribuye y comercializa moda de tendencia mundial, a través de la venta por catálogo. Brindando al cliente final productos de la más alta calidad con excelencia en diseño, confección y acabado. Respondiendo a una conciencia de bien común, dando cobijo y remuneración justa a nuestros trabajadores, con ambiente de respeto, consideración y motivación a nuestro talento humano interno y externo.</p>	
<p><b>VISIÓN</b></p>	
<p>Ser líder en diseño, calidad, innovación y servicio en el mercado ecuatoriano y Latinoamericano comercializando moda de tendencia global femenina, masculina y deportiva por medio de la venta por catálogo.</p>	

### Valores Corporativos

La compañía ha establecido valores corporativos con la finalidad de tener un ambiente laboral armónico, en donde todos los procesos se alineen con sus recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estos son:

**Integridad:** Pensar, actuar, sentir, y tener la voluntad de cumplimiento de las normas y políticas dadas por la empresa para el buen desenvolvimiento de cada área.

**Disciplina:** Cumplimiento de todas las normas y reglamentos dados por la empresa para una correcta obtención de resultados.

**Honradez:** Es el compromiso ético y moral de cada uno de los colaboradores en la realización de sus tareas y funciones en la empresa.

**Espíritu Proactivo:** Con actitud positiva y planificada, anticipar con éxito las acciones requeridas por la Compañía.

**Liderazgo:** Preceder con nuestra visión empresarial al mercado nacional y regional.

### **Lineamientos**

#### **¿Cómo debe ser mi Comportamiento?**

**Crecimiento:** Ser mejor cada día en los ámbitos de mi vida.

**Personal:** Tratar con respeto a mis compañeros, amigos y familiares, cuidar mi salud y mis finanzas personales.

**Profesional:** Aceptar las sugerencias indicadas por mis jefes y compañeros para mejorar el desempeño laboral.

**Innovación:** Aportar con ideas creativas y actuales de mejora de las actividades que fueron designadas con el fin de que cada proceso se desarrolle eficientemente.

**Prioridad:** Establecer las actividades más importantes ó relevantes de la compañía, para desarrollarlas oportunamente y se cumpla con la misión establecida.

**Integridad:** Las funciones que realice el personal deben ser en base a la verdad y que todo sea transparente para llevar un buen ambiente de trabajo en base a la honestidad.

**Actitud Positiva:** Fomentar una actitud positiva con todos los compañeros para mantener un ambiente armonioso que consiga mejorar las relaciones laborales.

**¿Cómo debo comportarme con los clientes?**

- ✓ Asesorar a los clientes en las mejores opciones de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.
- ✓ Valorar el tiempo mediante la atención oportuna a los clientes en el tiempo establecido.
- ✓ Dar un trato cordial y paciente a los clientes.

**¿Cómo debo comportarme con los proveedores?**

- ✓ Llevar una relación honesta y transparente a fin de que los tratos mantenidos sean equitativos.
- ✓ Rechazar el ofrecimiento de recibir pagos de dudosa procedencia y denunciar esas propuestas.
- ✓ Al seleccionar al proveedor analizar y elegir la propuesta que mejor convenga a la compañía.

**¿Cómo debo comportarme con mis compañeros de trabajo?**

- ✓ Promover y mantener una relación respetuosa con todos mis compañeros.
- ✓ Reportar y evitar cualquier maltrato contra terceras personas sea con compañeros o superiores.
- ✓ Denunciar el acoso, humillación que realice una persona contra otra.

**Tabla 26.**  
**Manual de Funciones del Contador General**

 <p style="text-align: center;"><b>CONFECCIONES</b> <b>ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> Área: Contabilidad Fecha: Noviembre 2016</p>	
<b>Estructura:</b>	<pre> graph TD     A[Sub-Gerente] --&gt; B[Contador]           </pre>
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>Cargo:</b> Contador General	
<b>Jefe Inmediato:</b> Sub- Gerente	
<b>Supervisa a:</b> Supervisora, Asistentes Contables y Tesorera	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Planificar, organizar y coordinar todas las actividades y políticas relacionadas con los principios de contabilidad generalmente aceptados, SRI, NIIF y lo dispuesto por la compañía.	
<b>Personal Requerido:</b> 1	
<b>Perfil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Paciencia</li> <li>✓ Respetuoso</li> <li>✓ Analítico</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de los comprobantes registrados (Asientos Contables, egresos, caja y notas de débito)</li> <li>✓ Elaborar y presentar los Impuestos Mensuales.</li> <li>✓ Analizar los Estados Financieros.</li> <li>✓ Establecer los Procedimientos para la Información Financiera.</li> <li>✓ Elaborar y Registrar las Actas de Finiquito.</li> <li>✓ Elaborar y Registrar los Contratos del Personal</li> <li>✓ Solucionar los Problemas en el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>✓ Elaborar y controlar un registro de costos.</li> <li>✓ Controlar el manejo de Inventarios.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Edad:</b> 30-40 años.	<b>Sexo:</b> Femenino/ Masculino
<b>Estudios:</b> Contador Público Autorizado	<b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia laboral relacionado al cargo.

**Tabla 27.**  
**Manual de Funciones del Supervisor**

 <p style="text-align: center;"><b>CONFECCIONES</b> <b>ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> Área: Contabilidad Fecha: Noviembre 2016</p>	
<b>Estructura:</b>	<pre> graph TD     A[Contador] --&gt; B[Supervisor]           </pre>
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>Cargo:</b> Supervisor	
<b>Jefe Inmediato:</b> Contador	
<b>Supervisa a:</b> Asistentes Contables y Tesorera	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Supervisar las actividades realizadas por el personal a cargo y hacer cumplir las disposiciones del Contador.	
<b>Personal Requerido:</b> 1	
<b>Perfil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Paciencia</li> <li>✓ Respetuoso</li> <li>✓ Analítico</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar que la Información esté al día y sea verás.</li> <li>✓ Controlar las actividades del personal para cumplir con los objetivos del mes.</li> <li>✓ Ejecutar las actividades dispuestas por el Contador.</li> <li>✓ Elaborar las declaraciones del formulario 104, 103, 101 y anticipos.</li> <li>✓ Elaborar el ATS, Anexo de Dividendos y Anexo de Accionistas.</li> <li>✓ Elaborar el REDEP</li> <li>✓ Enviar los Balances a la Superintendencia de Compañías.</li> <li>✓ Subir la información requerida al portal de la Superintendencia de Compañías.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Edad:</b> 28-40 años.	<b>Sexo:</b> Femenino/ Masculino
<b>Estudios:</b> Contador Público Autorizado	<b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia laboral relacionado al cargo.

**Tabla 28.**  
**Manual de Funciones del Asistente Contable 1**

 <p><b>CONFECCIONES</b> <b>ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> Área: Contabilidad Fecha: Noviembre 2016</p>	
<b>Estructura:</b>	<pre> graph TD     A[Contador] --&gt; B[Supervisor]     B --&gt; C[Asistente Contable 1]           </pre>
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>Cargo:</b> Asistente Contable 1	
<b>Jefe Inmediato:</b> Contador	
<b>Supervisa a:</b> No ejerce supervisión.	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Controlar la cuenta de bancos, ventas, costos e impuestos con sus respectivos informes.	
<b>Personal Requerido:</b> 1	
<b>Perfil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Paciencia</li> <li>✓ Respetuoso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar las Conciliaciones Bancarias</li> <li>✓ Elaborar las Comisiones de las Líderes y empresarias.</li> <li>✓ Elaborar el listado de premios para líderes y empresarias.</li> <li>✓ Presentar un reporte de ventas semanal.</li> <li>✓ Elaborar la Cartera de Empleados.</li> <li>✓ Elaborar un Reporte de Compras y clasificarlos en MP e Insumos y de PT.</li> <li>✓ Preparar el Estado de Costos de Producción y Ventas con el contador general.</li> <li>✓ Preparación y Depuración del Anexo Transaccional Simplificado.</li> <li>✓ Conciliar y analizar Inversiones.</li> </ul>	

Continua →

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conciliar y Analizar Cuentas por Cobrar,</li> <li>✓ Conciliar y analizar Anticipo por Nota de Crédito,</li> <li>✓ Conciliar y analizar Anticipo de Proveedores,</li> <li>✓ Conciliar y analizar Anticipo de Impuesto a la Renta.</li> <li>✓ Conciliar y analizar Crédito Tributario.</li> <li>✓ Conciliar y analizar Participación Trabajadores.</li> <li>✓ Dar soporte contable a los compañeros.</li> <li>✓ Realizar la retención en la fuente en relación de dependencia.</li> <li>✓ Preparar el Informe de Cumplimiento Tributario.</li> <li>✓ Elaborar el Anexo de Relación de Dependencia.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Edad:</b> 23-35 años.	<b>Sexo:</b> Femenino/ Masculino
<b>Estudios:</b> Estudios Superiores	<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia laboral relacionado al cargo.

**Tabla 29.**  
**Manual de Funciones del Asistente Contable 2**

 <p><b>CONFECCIONES</b> <b>ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Área:</b> Contabilidad <b>Fecha:</b> Noviembre 2016</p>	
<b>Estructura:</b>	<pre> graph TD     A[Contador] --&gt; B[Supervisor]     B --&gt; C[Asistente Contable 2]           </pre>
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>Cargo:</b> Asistente Contable 2	
<b>Jefe Inmediato:</b> Contador	
<b>Supervisa a:</b> No ejerce supervisión.	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Establecer los mecanismos de administración y control de los Inventarios de Materia prima, insumos y producto terminado.	

Continua →

<b>Personal Requerido: 1</b>	
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Paciencia</li> <li>✓ Respetuoso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> </ul>	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar los Inventarios de Materia Prima, Insumos y de Producto Terminado.</li> <li>✓ Realizar la Conciliación de Materia Prima y de Producto Terminado.</li> <li>✓ Elaborar los códigos del Inventario, cambiar precios.</li> <li>✓ Realizar tomas físicas de los Inventarios de MP e insumos y de PT.</li> <li>✓ Conciliar y analizar nómina y provisiones.</li> <li>✓ Registrar el Rol de Pagos.</li> <li>✓ Registrar tarjetas de crédito.</li> <li>✓ Creación de los Códigos del Producto Terminado.</li> <li>✓ Conciliar Proveedores.</li> <li>✓ Elaborar los reportes de stocks de venta y de Inventarios.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Edad:</b> 23-35 años.	<b>Sexo:</b> Femenino/ Masculino
<b>Estudios:</b> Estudios Superiores	<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia laboral relacionado al cargo.

**Tabla 30.**  
**Manual de Funciones del Asistente Contable 3**

 <b>CONFECCIONES</b> <b>ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Área: Contabilidad</b> <b>Fecha: Noviembre 2016</b>	
<b>Estructura:</b>	<pre> graph TD     A[Contador] --&gt; B[Supervisor]     B --&gt; C[Asistente Contable 3]           </pre>
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>Cargo:</b> Asistente Contable 3	
<b>Jefe Inmediato:</b> Contador	
<b>Supervisa a:</b> No ejerce supervisión.	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Establecer los mecanismos de administración y control para los cuadros de caja entregados por los cajeros y los activos fijos.	
<b>Personal Requerido:</b> 1	
<b>Perfil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Paciencia</li> <li>✓ Respetuoso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar los Cuadros de Caja diarios de todos los almacenes.</li> <li>✓ Elaborar el Informe de Horas Extras del Área Contable para Recursos Humanos.</li> <li>✓ Revisar la cuenta Préstamos Empleados.</li> <li>✓ Revisar Propiedad, Planta y Equipo.</li> <li>✓ Elaborar Solicitudes, Cartas y otros escritos.</li> <li>✓ Recibir las facturas y notas de crédito diarias de todos los almacenes y bodega master.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Edad:</b> 23-35 años.	<b>Sexo:</b> Femenino/ Masculino
<b>Estudios:</b> Estudios Superiores	<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia laboral relacionado al cargo.

**Tabla 31.**  
**Manual de Funciones de la Tesorera**

 <p><b>CONFECCIONES</b> <b>ROBALINO &amp; ROBALINO CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Área:</b> Contabilidad <b>Fecha:</b> Noviembre 2016</p>	
<b>Estructura:</b>	<pre> graph TD     A[Contador] --&gt; B[Supervisor]     B --&gt; C[Tesorero]           </pre>
<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>Cargo:</b> Tesorero	
<b>Jefe Inmediato:</b> Contador	
<b>Supervisa a:</b> No ejerce supervisión.	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Velar por la adecuada administración de las entradas y salidas de dinero de la compañía y entregar los respectivos informes de lo realizado.	
<b>Personal Requerido:</b> 1	
<b>Perfil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Paciencia</li> <li>✓ Respetuoso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro de Facturas de Materia Prima y Gastos.</li> <li>✓ Recibir las facturas de las empresarias y líderes.</li> <li>✓ Llenar e ingresar las facturas de comisiones de las Empresarias y Líderes que se encuentran en la nube.</li> <li>✓ Pagar a Proveedores por medio de Cheques y transferencias.</li> <li>✓ Realizar las Transferencias de Quincenas, Sueldos y el IESS.</li> <li>✓ Elaborar un Reporte de Bancos y enviar al Directorio y al Contador.</li> <li>✓ Elaborar los cheques de las Actas de Finiquito.</li> <li>✓ Elaborar las retenciones y enviar por correo.</li> <li>✓ Preparar el Flujo de Pagos de cada semana.</li> <li>✓ Atender a los Proveedores.</li> <li>✓ Conciliar Proveedores.</li> </ul>	

Continua →

REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>Edad:</b> 23-35 años.	<b>Sexo:</b> Femenino/ Masculino
<b>Estudios:</b> Estudios Superiores	<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia laboral relacionado al cargo.

### Identificación de Eventos

En la identificación de eventos se empleó algunas herramientas para detectar los riesgos a los que están expuestos la cuenta de efectivo y bancos, inventarios y activos fijos.

**Tabla 32.**

### Matriz de Identificación de Eventos

N°	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto
1.	Revisión de los cuadros de caja	Los cuadros de caja no son entregados oportunamente por parte de los cajeros y la asistente contable no presenta informes de su revisión.	Incumplimiento de la política de entrega de los cuadros de caja y no se ha dispuesto la presentación de informes de la revisión realizada.	No disponer del dinero recaudado en el Banco para cubrir los gastos corrientes y por la falta de informes no se puede sustentar la correcta apertura y cierre de caja.
2.	Inventarios	Algunos códigos del inventario de materia prima no concuerda con el reporte del sistema y los insumos no están codificados	No se ha realizado una actualización de los códigos de los inventarios con el reporte del sistema.	Puede provocar que se programen compras de inventarios que físicamente existen en la bodega y a la vez se presenten cifras irreales de los inventarios.
3.	Activos Fijos	Los activos fijos no se encuentran codificados y tampoco se han proporcionado mediante un acta de entrega-recepción al personal.	No existe una política que indique la codificación que deben tener los activos fijos y la forma de entregarlos al personal.	Se puede perder el control de los activos fijos y su personal no se responsabiliza de los bienes puestos a su cargo ya que no hay un documento de sustento.

## Evaluación de Riesgos

Al realizarse la identificación de eventos de riesgo a los que están expuestas la cuenta de efectivo y bancos, inventarios y activos fijos se procede a establecer los niveles de probabilidad e impacto que pueden ocurrir. A continuación se presenta el esquema de valoración de riesgo en función a la probabilidad e impacto.

		IMPACTO		
		Leve-5	Tolerable-10	Moderado-15
PROBABILIDAD	Baja-1	Riesgo Trivial	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado
	Media-2	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Importante
	Alta-3	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Importante

**Figura 59. Matriz de Severidad**

**Nivel de Riesgo = Probabilidad de Riesgo \* Impacto del Riesgo**

**Tabla 33.**  
**Evaluación de Riesgos**

No.	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto	Impacto	Probabilidad	Evaluación
1.	Revisión de los cuadros de caja	Los cuadros de caja no son entregados a tiempo por parte de los cajeros y la asistente contable no presenta informes de su revisión.	Incumplimiento de la política de entrega de los cuadros de caja y no se ha dispuesto la presentación de informes de la revisión realizada.	No disponer del dinero recaudado en el Banco para cubrir los gastos corrientes y por la falta de informes no se puede sustentar la correcta apertura y cierre de caja.	10 Tolerable	2 Media	20
2.	Inventarios	Algunos códigos del inventario de materia prima no concuerda con el reporte del sistema y los insumos no están codificados	No se ha realizado una actualización de los códigos de los inventarios con el reporte del sistema.	Puede programarse compras de inventarios que físicamente existen en la bodega y a la vez se presenten cifras irreales de los inventarios.	10 Tolerable	2 Media	20
3.	Activos Fijos	Los activos fijos no se encuentran codificados y tampoco se han proporcionado mediante un acta de entrega-recepción al personal.	No existe una política que indique la codificación que deben tener los activos fijos y la forma de entregarlos al personal.	Se puede perder el control de los activos fijos y su personal no se responsabiliza de los bienes puestos a su cargo ya que no hay un documento de sustento.	15 Moderado	3 Alta	45

## **Respuestas a los Riesgos**

La respuesta que se da a los riesgos se va a establecer de acuerdo a la filosofía que tengan los dueños de la compañía. Los cuales son los siguientes:

- ✓ **Evitar el Riesgo**

Esto se da cuando la compañía no desea aceptar el riesgo de ninguna forma.

- ✓ **Reducir el Riesgo**

En ocasiones algunos riesgos no pueden ser evitados por lo que se trata de mitigar los riesgos de alguna manera.

- ✓ **Transferir o Compartir el Riesgo**

Se decide compartir el riesgo cuando con otra parte que puede apoyar con el fin de generar una garantía o un respaldo para ese evento.

- ✓ **Aceptar el Riesgo**

El aceptar el riesgo cuando los dueños de la compañía saben que ya se ha hecho todo para mitigarlo y proponen planes de contingencia para laborar estos planes.

## **Actividades de Control**

Son las políticas, procedimientos, técnicas que van a guiar en la administración de riesgos identificados y evaluados anteriormente. Por lo que se propone las siguientes políticas a continuación:

### **Políticas Generales**

- ✓ Diseñar organigramas estructural, funcional y posicional actualizados para el área contable.
- ✓ Elaborar un Código de Ética con el fin de que los principios y valores permitan mantener un ambiente laboral armonioso.

- ✓ Elaborar un manual de funciones y procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos contables.
- ✓ Documentar la asignación de autoridad y responsabilidad del personal del área contable.
- ✓ Plantear los objetivos del área contable y difundirlos con el personal para que conozcan lo que desean alcanzar en un determinado tiempo.

### **Políticas Específicas**

- ✓ Realizar arqueos de caja sorpresivos cada mes.
- ✓ Difundir el tiempo de entrega de los cuadro de cajas y presentar informes de la revisión realizada con el fin de dar a conocer las novedades encontradas.
- ✓ Realizar una toma física de la materia prima e insumos para cuadrar con los registros contables.
- ✓ Establecer stocks máximos y mínimos y de seguridad en los inventarios.
- ✓ Presentar actas de las tomas físicas del inventario de materia prima, insumos y producto terminado con sus respectivas novedades y firmas de responsabilidad.
- ✓ Codificar todos los activos fijos de la compañía con el fin de llevar una hoja de vida de cada uno.
- ✓ Entregar la custodia de los activos fijos al personal del área contable mediante un acta entrega-recepción para establecer la respectiva responsabilidad y control de estos.
- ✓ Realizar tomas físicas de los activos fijos de la compañía con el propósito de controlar y actualizar sus registros.
- ✓ Implantar una comunicación formal con el personal del área contable con el fin de respaldar la información que se genera y emite en contabilidad.

## **Información y Comunicación**

Al analizar la comunicación que se lleva en la compañía con el personal del área contable, se propone que sea de manera formal a fin que está sea fiable, segura y que se tenga los respectivos respaldos de las actividades realizadas y decisiones tomadas.

Al transmitir esta información a los empleados se debe indicar la calidad del servicio que se deben brindar a sus clientes y la forma de realizar su trabajo, con el fin de reducir el riesgo de la administración incorrecta de la información recibida y generada en el área contable.

## **Supervisión y Monitoreo**

Se necesita la supervisión y monitoreo de los riesgos identificados y evaluados, con el fin de colocar los controles respectivos de forma permanente.

- **Efectivo y Bancos**

Presentar los informes de las revisiones realizadas en los cuadros de caja con el fin de supervisar el manejo que se está dando a esta cuenta y con esto dar un seguimiento a las novedades encontradas.

- **Inventarios**

Dar seguimiento a la actualización de los códigos del inventario y los insumos para así supervisar si se están presentando cifras reales en los estados financieros.

Dar seguimiento a las actas de toma física del inventario de materia prima e insumos con el fin de analizar las novedades encontradas y poner los controles respectivos.

- **Activos Fijos**

Presentar las actas de tomas físicas realizadas en los activos fijos con el fin de dar seguimiento a las novedades encontradas y colocar los respectivos controles.

## **Recursos**

Para la presente propuesta se propone utilizar los siguientes recursos:

- **Humanos:** Gerente General, Contador, Asistente Contable 1, Asistente contable 2, Asistente Contable 3 y Tesorera.

1 persona que identifique, evalúe y de respuesta a los riesgos de la Compañía.

- **Materiales:** Útiles de oficina, equipos de oficina.
- **Tecnológicos:** Office, Internet, Saci.

La adquisición de un sistema contable que proporcione más seguridad en sus módulos.

### Cronograma

**Tabla 34.**

#### **Cronograma de Implantación del Sistema de Control Interno**

Implantación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo		
Actividad	Tiempo	Responsable
Levantar la información del personal de cada puesto de efectivo y bancos, inventarios y activos fijos.	1 semana.	Contador
Informar al personal de la implantación del sistema de control interno en efectivo y bancos, inventarios y activos fijos para así obtener alguna sugerencia.	1 semana.	Contador
Capacitar al personal encargado del efectivo y bancos, inventarios y activos fijos con respecto a la implantación.	1 semana.	Contador
Reestructurar el sistema de control interno de efectivo y bancos, inventarios y activos fijos.	1 semana.	Contador

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- La metodología COSO ERM, tiene como propósito la administración de riesgos a través del análisis de los ocho componentes que se relacionan con los objetivos estratégicos, operacionales, reporte y cumplimiento; siendo fundamental identificar los potenciales riesgos, evaluarlos para que la administración seleccione la posible respuesta: evitar, aceptar, reducir o compartir, y se desarrolle una serie de actividades de control que permitan mejorar el sistema de control interno de la empresa.
- La falta de una política para documentar el manual de funciones puede ocasionar que la estructura actual de la compañía no sea la adecuada para el logro de los objetivos planteados por el área contable y por ende de los objetivos de la empresa.
- La falta de una política y un manual de procedimientos que defina los canales de comunicación autorizados por la Gerencia General con el personal del área contable, ocasiona que no se cuente con respaldos de la información que se recibe y genera en contabilidad.
- De la revisión realizada al proceso de efectivo y bancos se determinó que no se cuenta con una política y manual de arqueo de caja, ocasionando principalmente que el dinero recaudado no se deposite el mismo día por y por lo tanto no se disponga de los recursos financieros en las cuentas bancarias de la empresa, así como no se cuenta con reportes emitidos por la responsable de la revisión del cierre de caja que respalden la recaudación del dinero por las ventas realizadas.

- La falta de una política para la administración y control del inventario de materia prima, insumos y producto terminado, ocasiona que no se conozca la situación real de los inventarios, y por lo tanto las cifras presentadas en los balances no son confiables, dificultando la toma de decisiones por parte de la Gerencia General.
- Los activos fijos de la compañía no cuentan con una política para la administración y control de los mismos, provocando que no se cuente con hojas de vida de cada activo, no se tenga actas de entrega recepción entre el encargado de bienes y el custodio y por lo tanto los activos no se encuentren salvaguardados de forma correcta.

## **6.2.RECOMENDACIONES**

- Analizar por parte de la Gerencia General la posibilidad de ejecutar el Plan de implantación propuesto para mejorar el control contable y la eficiencia en los procedimientos administrativos.
- La Subgerente, analizará la posibilidad de que se elabore, documente, apruebe y difunda el manual de funciones, estableciendo la responsabilidad y autoridad del personal del área contable, lo que permitirá el cumplimiento de los objetivos fijados por contabilidad.
- La Gerencia General conjuntamente con el Contador definirán una política y procedimiento de comunicación con el personal del área contable con el propósito de disminuir el riesgo del manejo incorrecto de la información recibida y generada en dicha área.
- El Jefe de Contabilidad, elaborará un manual de arqueo de caja para la revisión y autorización de la Gerencia General, con el fin de mejorar la administración y control del dinero depositado en las cuentas bancarias de la empresa, garantizando la disponibilidad de los recursos financieros para el pago de las obligaciones contraídas por Confecciones Robalino & Robalino Cía. Ltda.

- El Jefe de Contabilidad, elaborará un manual de procedimientos para mejorar el sistema de control de los inventarios de materia prima, insumos y productos terminados, con el propósito de sustentar las cifras presentadas en los balances permitiendo la toma de decisiones por la Gerencia de manera oportuna.
- El Jefe de Contabilidad, elaborará un manual de procedimientos para mejorar la administración y control de los activos fijos, con el fin de llevar un registro adecuado de cada activo y salvaguardarlos de forma correcta.

## BIBLIOGRAFÍA

- AITE. (20 de Mayo de 2016). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*.  
Obtenido de <http://www.aite.com.ec/acerca-de-aite.html>
- AITE. (20 de Mayo de 2016). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*.  
Obtenido de <http://www.aite.com.ec/18-noticias/marzo-2013/74-tatoo.html>
- Anaya, J. J. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Madrid: ESIC.
- BCE. (7 de Julio de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- CAPEIPI. (15 de Junio de 2016). *Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha*. Obtenido de  
<http://www.capeipi.org.ec/index.php/corporativo/quienes-somos>
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. México: McGran-Hill.
- Cook, W. (2006). *Auditoría*. Cuba: Félix Varela.
- COSOII. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*. Jersey City.
- Ecuadorencifras. (31 de Diciembre de 2015). Obtenido de [ecuadorencifras:  
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Reporte\\_inflacion\\_Dic\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Reporte_inflacion_Dic_2015.pdf)
- Estupiñán, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna*. En R. Estupiñán. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hora, L. (24 de Mayo de 2016). *La baja de las importaciones afecta al sector industrial*. Obtenido de  
<http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101947425#.V72v3PI97IU>
- IESS. (15 de Junio de 2016). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de  
<https://www.iess.gob.ec/#>

- Lara, A. (2012). Toma el Control de tu Negocio. En A. Lara, *Toma el Control de tu Negocio*. Mexico: Lid Editorial.
- León Miriam, E. D. (2013). Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. En E. D. Miriam León, *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (pág. 14). Madrid: Paraninfo.
- Mantilla, S. (2007). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.
- Orozco, ., C. (2007). *Análisis Administrativo*. San José: UNED.
- POLITICA, M. D. (Julio de 2009). *mideplan*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88e4be4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- PROECUADOR. (15 de Julio de 2016). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>
- Rodríguez, J. (2006). *Control Interno. Un efectivo sistema para la empresa*. MAD.
- SRI. (15 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- SRI. (15 de Junio de 2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=dD9n6SfDTMnDQLNT3PJRua1S>
- SuperintendenciadeCompañías. (15 de Junio de 2016). *SuperintendenciadeCompañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Tomo I y II del Texto de Auditoria*. (s.f.). Obtenido de Suplemento de trabajo “Técnicas de Recopilación de la Información”. Seminario Nacional de Auditores.: [http://www.ecured.cu/T%C3%A9cnicas\\_de\\_Recolecci%C3%B3n\\_de\\_Informaci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/T%C3%A9cnicas_de_Recolecci%C3%B3n_de_Informaci%C3%B3n)