



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ANÁLISIS DE CASO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

“ANÁLISIS DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE AGRECONS S. A.”

AUTOR:

MACÍAS BUSTAMANTE JOXYANA MAYLING

DIRECTOR:

ING. SEGUNDO LEONARDO BARONA VALENCIA, MSc.

Guayaquil – Marzo 2016

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El Análisis de Caso “ANÁLISIS DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE AGRECONS S. A.”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Análisis de Caso como Grado Académico en mención

Guayaquil, a los 28 días del mes de marzo del año 2016.

Macías Bustamante Joxyana Mayling

C.I.: 093057339-9

**CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN SUSCRITO POR EL
TUTOR**

Yo, Segundo Leonardo Barona Valencia, en calidad de tutor, designado por la Dirección de Carrera de Contabilidad y Auditoría. Certifico que la Srta. Joxyana Mayling Macías Bustamante, ha culminado el trabajo de titulación con el tema: "ANÁLISIS DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE AGRECONS S. A." quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por lo que se aprueba la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente, así como también se autoriza la presentación.

Ing. Segundo Leonardo Barona Valencia, MSc.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Joxyana Mayling Macías Bustamante, con documento de identificación N° 093057339-9, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado titulado “ANÁLISIS DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE AGRECONS S. A.”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega de mi trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Nombre: Joxyana Mayling Macías Bustamante

Cédula: 093057339-9

Fecha: 28 de Marzo del 2016



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“ANÁLISIS DE NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE AGRECONS S. A.”

AUTORA: Joxyana Mayling Macías Bustamante joxy_may@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. Segundo Leonardo Barona Valencia, Msc. sbarona@ups.edu.ec

Resumen

El presente análisis de caso tiene como propósito desarrollar un estudio de las deficiencias en el control interno y de las funciones que ejerce cada funcionario de la Compañía AGRECONS S. A. con el fin de identificar el cumplimiento de los objetivos que éste implica, mediante el estudio del COSO y sus componentes.

De los cuestionarios realizados se alude la inexistencia de controles dentro de la empresa. Podemos mencionar la falta de políticas y estrategias que permitan minimizar los riesgos a los que se encuentran vinculados. No cuentan con un sistema confiable y preciso. La contabilidad no es oportuna. Adicional se realizaron entrevistas a los empleados que ocupan los principales cargos, los cuales nos dieron a conocer sus labores y consecuentemente se diseñó un Manual de Funciones.

Se empleó el método científico basado en un enfoque mixto, del cual se logró obtener resultados estadísticos y sin medición numérica. Como resultado del análisis del control interno llevado a cabo en AGRECONS S. A., se detectaron los errores en los que incurre en sus funciones diarias. Es de vital importancia que toda empresa, sin importar su tamaño, posea normas de control interno que permitan la realización óptima en el desempeño de sus actividades y operaciones cotidianas.

Palabras clave: Control interno, Manual de funciones, Políticas, Procedimientos



CAREER OF ACCOUNTING AND AUDIT

ANALYSIS ON INTERNAL CONTROL STANDARDS IN ORDER TO IMPROVE THE MANAGEMENT AGRECONS S. A.

AUTORA: Joxyana Mayling Macías Bustamante joxy_may@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. Segundo Leonardo Barona Valencia, Msc. sbarona@ups.edu.ec

Abstract

This case's analysis has as a proposal to develop a study about the deficiencies in the internal control and the functions performed by each official at AGRECONS SA Company in order to identify the objectives fulfillment through the COSO study and its components.

Considering the questionnaires the main problem is the controls' absence; In addition, interviews were conducted with employees holding key positions, in order to know their work and consequently manual designed functions.

The scientific method based on a mixed approach, which was achieved statistical accuracy without numerical measurement. As an analysis result about internal control conducted, the mistakes incurred by their daily functions were detected. It is vital that every company, regardless of size, possesses internal control standards that allow the optimal performance in their daily activities and operations.

Keywords: Internal control, Function's Manual, Policies, Procedures

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | v |
| Abstract | vi |
| Introducción | xi |
| Capítulo I | 1 |
| El Problema | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.2 Importancia y alcances..... | 2 |
| 1.3 Delimitaciones..... | 3 |
| 1.3.1 Delimitación temporal | 3 |
| 1.3.2 Delimitación espacial | 3 |
| 1.4 Explicación del problema..... | 4 |
| 1.5 Objetivos | 5 |
| 1.5.1 Objetivo general..... | 5 |
| 1.5.2 Objetivos específicos | 5 |
| Capítulo II | 6 |
| Fundamentación Teórica | 6 |
| 2.1 Control Interno..... | 6 |
| 2.1.1 Objetivos del control interno..... | 7 |
| 2.1.1 Responsables del control interno | 8 |
| 2.2 Control interno administrativo | 9 |
| 2.3 Control interno contable | 9 |
| 2.4 El control interno en la auditoría | 9 |
| 2.4 El control interno en el ambiente empresarial..... | 11 |
| 2.5 Informe COSO..... | 11 |
| 2.5.1 Componentes del COSO | 13 |
| 2.6 Manuales | 18 |
| 2.6.1 Manuales administrativos..... | 18 |
| 2.6.2 Manual de funciones..... | 19 |

| | |
|--|----|
| 2.7 La gerencia en las empresas..... | 20 |
| 2.7.1 Funciones de la gerencia..... | 20 |
| 2.7.2 Estructura organizativa | 20 |
| 2.7.2 Dirección estratégica | 21 |
| 2.8 Gestión integral de riesgos..... | 21 |
| 2.8.1 Definición de la gestión integral de riesgos | 21 |
| 2.8.2 Beneficios de la gestión integral de riesgos | 22 |
| 2.8.3 Contabilidad de gestión y financiera..... | 24 |
| 2.8.3 Gestión de la calidad | 25 |
| Capítulo III | 26 |
| Método y Metodología | 26 |
| 3.1 Método de la investigación | 26 |
| 3.2 Modelo de investigación científica | 26 |
| 3.3 Enfoque de la investigación..... | 26 |
| 3.4 Tipo de investigación aplicada..... | 27 |
| 3.5 Técnicas de investigación aplicadas..... | 27 |
| 3.5.1 Cuestionario..... | 27 |
| 3.5.2 Entrevista..... | 27 |
| 3.6 Metodología de Evaluación | 28 |
| Capítulo IV | 29 |
| Análisis de Resultados..... | 29 |
| Capítulo V | 36 |
| Presentación de Hallazgos | 36 |
| Capítulo VI | 37 |
| Conclusiones | 37 |
| Manual de Funciones..... | 38 |
| Bibliografía..... | 61 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Mapa de AGRECONS S.A..... | 4 |
| Figura 2 Responsables del control interno | 8 |
| Figura 3 Pirámide COSO | 12 |
| Figura 4 Factores a evaluar en el entorno de control | 14 |
| Figura 5 Factores a evaluar en la evaluación de riesgos | 15 |
| Figura 6 Factores a evaluar en las actividades de control | 16 |
| Figura 7 Beneficios de la gestión integral de riesgos | 23 |
| Figura 8 Diferencias entre contabilidad de gestión y contabilidad financiera..... | 24 |
| Figura 9 Entorno de control..... | 30 |
| Figura 10 Evaluación de riesgos..... | 31 |
| Figura 11 Actividades de control..... | 33 |
| Figura 12 Información y comunicación..... | 34 |
| Figura 13 Supervisión y monitoreo..... | 35 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Cuestionario de Control Interno: Entorno de Control | 64 |
| Tabla 2 Cuestionario de Control Interno: Evaluación de Riesgos..... | 65 |
| Tabla 3 Cuestionario de Control Interno: Actividades de Control | 66 |
| Tabla 4 Cuestionario de Control Interno: Información y Comunicación | 67 |
| Tabla 5 Cuestionario de Control Interno: Supervisión y Monitoreo..... | 68 |

Introducción

El presente análisis de caso tiene como propósito desarrollar un estudio de las deficiencias de control interno que incurren las operaciones y de las funciones que ejerce cada funcionario de la Compañía AGRECONS S. A. con el fin de identificar el cumplimiento de los objetivos que éste implica, mediante el estudio del COSO y sus componentes. Está detallado en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presentan los antecedentes, la importancia y alcance, las delimitaciones temporales y espaciales, la explicación del problema y los objetivos generales y específicos que la empresa presenta. La información proporcionada brinda una visión a profundidad de la compañía. Además se hace referencia a la importancia que el análisis realizado conlleva el área de la auditoría.

En el Capítulo II que trata sobre la fundamentación teórica logra exponer las indagaciones bibliográficas, en las cual se basa el presente análisis: control interno, tipos de control interno, informe COSO, manuales, la función de la gerencia en las empresas y la gestión integral de riesgos. En este capítulo es fundamental debido a que la investigación se basa en la literatura escogida para la realización del análisis.

En el Capítulo III abarca la metodología seleccionada para la investigación de la compañía AGRECONS SA. Además en este mismo capítulo se determina los métodos que se utilizaron para desarrollar la investigación. Junto al método se determinó las herramientas que fueron utilizadas de manera prolija en la investigación. Aquí se detalla de manera concreta las razones del porque se escogió dicha metodología, dichos métodos y dichas herramientas.

En el capítulo cuarto se refiere al análisis de los resultados que brotaron por la aplicación de las herramientas de levantamiento de información. En este apartado se demuestra de forma ilustrativa, a través de gráficos, la información recopilada. En la capítulo quinto se presenta de forma profunda los hallazgos que se visualizaron en la investigación a través de los cuestionarios y entrevistas aplicados. Y al final de la investigación se encuentran las conclusiones, la cuales manifiestan las deducciones obtenidas del análisis de caso realizado.

Capítulo I

El Problema

1.1 Antecedentes

AGRECONS S. A. fue constituida en el año 1996 mediante escritura pública otorgada ante el Notario, iniciando con un capital de US\$200 y creada por los señores Carlos Deifilio Rodríguez Villasnay y Carlos Iván Rodríguez Saldaña, padre e hijo, teniendo como objeto social el dedicarse a la proyección y construcción de obras civiles de ingeniería y arquitectura, tales como viviendas, edificios etc.

Actualmente AGRECONS S. A. también cuenta con la actividad de fabricación y aplicación de aditivos en construcciones. Acorde al listado de la Superintendencia de Compañías por Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) pertenecen al Grupo F que corresponde a empresas del sector de construcción. De acuerdo a la RESOLUCIÓN No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11. de la Superintendencia de Compañías es calificada como una PYME.

AGRECONS S. A. es una empresa familiar que cuenta con 20 años en el mercado, durante los primeros años sólo distribuían, vendían y aplicaban aditivos, no se dedicaban a fabricarlos. A partir del año 2007 la compañía empezó a producir los mismos para suplir las necesidades de sus clientes y para poder seguir incursionando en el mercado. Está en constante búsqueda de innovaciones que consigan optimizar la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

Su principal importador de materia prima es la empresa de Arabia Saudita "BITUMAT CO. LTD.", la cual fue fundada en 1984, es la primera empresa de su tipo en ser acreditada con la Certificación ISO 9001 en 1995 en toda la Región donde opera. (Bitumat Company Limited); cuenta con una red de distribuidores bien establecida en el Oriente Medio, Asia, Extremo Oriente, África, África del Norte, América Latina y Asia-Pacífico.

Sus principales proveedores de materia prima son: Poliacrilart Cía., Solvesa Ecuador, Brenntag, Resiquim S. A., Adheplast, Aprodin Cía., Ltda., Improdecu S. A. Entre sus clientes más significativos cuentan con: Construdipro, Etinar, Coprociv, Equitatis, Arquitecto Miguel Moscoso, Kuralt, Riconciv. AGRECONS S. A. cumple con la presentación de todos los Formularios requeridos por las Entidades de Control, tales como, el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, entre otros.

Actualmente AGRECONS S. A. se desarrolla en el mercado de la construcción, cubriendo las necesidades del portafolio de sus clientes en todo el Ecuador especialmente en la provincia del Guayas, actualmente el 90% de sus operaciones consisten en la fabricación y aplicación de aditivos, el 10% restante en construcción de obras. De sus obras podemos mencionar que se destacan en la realización de impermeabilizaciones, pinturas exteriores, pavimentos y toda clase de pisos.

En 2014, el sector de la construcción se ubicó como el cuarto segmento productivo con mayor participación en el Producto Interno Bruto (PIB) con 10,13%, según estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE), recogidas por MarketWatch. Los primeros lugares los ocuparon la manufactura (excepto refinación de petróleo) 11,79%; petróleo y minas 10,51%; y comercio con 10,39%. En el ranking de ventas, en ese mismo año, la construcción registró \$ 6.108 millones situándose en el tercer lugar, por debajo del sector automotriz (\$ 7.147 millones); y comercial (\$ 8.355), conforme a información del Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Superintendencia de Compañías. (Redacción Economía, 2015)

1.2 Importancia y alcances

Mediante el análisis del control interno de AGRECONS S. A., podremos detectar los posibles errores en los que pueda incurrir dentro del sistema, consecuentemente con la implementación de un sistema de control interno se reducirán los riesgos de la empresa. Este análisis creará un desarrollo en la empresa que será tomado como ejemplo para las demás instituciones tanto del sector privado como público. Su importancia radica en que la

empresa al no contar con un control interno podría tener consecuencias graves, como generar una pérdida financiera, de imagen o un fracaso empresarial (Bishop y Hydoski, 2010).

El hecho de que AGRECONS S. A. no cuente con un Manual de Funciones para sus empleados origina que puedan existir confusiones del desempeño que cada uno debe realizar de acuerdo al cargo asignado. Es importante que se implemente porque los trabajadores actuales, o en el caso de que lleguen a existir nuevas contrataciones, van a tener una idea clara de las labores que tienen que llevar a cabo (Huamán y Ríos, 2015).

Los beneficiarios de la propuesta de intervención son los socios, directivos de la empresa y funcionarios de la misma, ya que con la ejecución de los controles que pretenden implementar la empresa tendrá desarrollos de procesos eficientes y eficaces, llevándola a cumplir sus objetivos, se reducirá el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudará a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Consecuentemente con la aplicación del Manual de Funciones se fomentará la calidad del recurso humano y de sus operaciones (Fonseca, 2011).

1.3 Delimitaciones

1.3.1 Delimitación temporal

El tema de análisis se delimitará a las fuentes de información y a los datos obtenidos de la indagación que se realice al personal de la empresa. El análisis de normas de control interno, se llevará a cabo en las instalaciones de la compañía AGRECONS S. A. en el periodo determinado durante los meses de noviembre a diciembre del año 2015.

1.3.2 Delimitación espacial

AGRECONS S. A. se encuentra ubicada en el cantón Eloy Alfaro, Km. 6.5 Autopista Durán Boliche frente a la Urbanización Centro Vial.

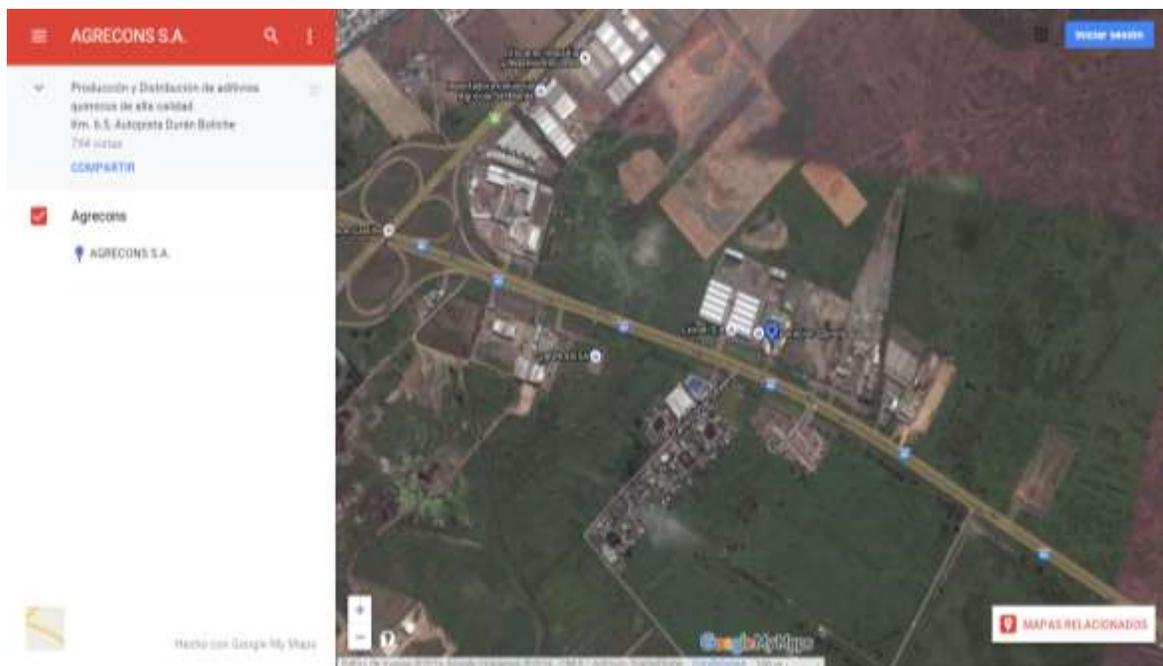


Figura 1. Mapa de AGRECONS S. A.

Fuente: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=z6996c5kbBag.ksA5yXhRCK1w>

1.4 Explicación del problema

El hecho que la empresa no cuente con factores dentro del entorno de control, tales como, la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas, originará que tenga falencias dentro de la organización en el control interno de la misma (Carvajal y Escobar, 2012).

Actualmente la empresa tiene falencias dentro de su entorno interno, existe desorganización dentro de los departamentos, debido a que no cuentan con un manual de funciones que les permita direccionar al personal en cada una de sus labores. La alta administración no se ha encargado de promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los

valores éticos que enmarcan el comportamiento de los funcionarios de la organización, provocando que se generen conflictos (Huamán y Ríos, 2015).

Los empleados no realizan un procedimiento adecuado al momento archivar la documentación soporte de las transacciones, debido a que el personal no está capacitado en las prácticas más adecuadas de archivo que conllevan a precautelar la seguridad de la información contable y tributaria de la Compañía y evitar posibles observaciones o sanciones por parte de las Autoridades de Control (Blanco, 2012).

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Realizar un análisis de las deficiencias en el control interno y de las funciones que ejerce cada empleado de la Compañía AGRECONS S. A. para identificar el cumplimiento de los objetivos que éste implica, mediante el estudio del COSO y sus componentes.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar si la empresa cuenta con controles, mediante la valoración del control interno.
- Aplicar cuestionarios de Evaluación de Control Interno en: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.
- Recopilar información con ayuda del personal acerca de sus funciones y responsabilidades dentro de la compañía.
- Elaborar un Manual de Funciones para los principales puestos de la Compañía AGRECONS S. A.

Capítulo II

Fundamentación Teórica

2.1 Control Interno

El control interno se refiere a un conjunto de procesos diseñados por la gerencia y puestos en funcionamiento, mediante la implementación de políticas, donde se involucra, sin excepción, a todos los integrantes de la empresa para su aplicación a través de desarrollos eficientes y eficaces; tiene como fin cumplir con el logro de los objetivos específicos y generales de la organización.

El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección. Las implicaciones de un sistema de control interno, se extienden más allá de las materias que lo relacionan con los departamentos contable y financiero (Garbajosa, 2013, p.74).

La administración emplea el control interno como una herramienta para alcanzar un propósito, incorporándolo en las actividades de todos los departamentos que conforman la organización; el logro del éxito en la aplicación del control interno se debe a la capacidad que tengan los directivos en la toma de decisiones puesto que, se podrían generar errores al momento de llevarlas a cabo.

El control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planeamiento, ejecución y monitoreo, y representa una herramienta útil para la gerencia; por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones.

La probabilidad de lograr los objetivos de control en cada entidad, generalmente, está influenciada por las limitaciones propias de todo sistema que provienen de los juicios o decisiones adoptadas por las personas que, si son mal aplicados, podrían conducir a errores (Fonseca, 2011, p.49).

2.1.1 Objetivos del control interno

La finalidad principal del control interno es el cumplimiento de los objetivos de la organización, este se logrará a través de planes y procedimientos eficientes y eficaces diseñados por la gerencia o directivos de la compañía, para que sean posteriormente establecidos e impartidos de manera correcta, ya sea por área o en general, es de vital importancia que todos los empleados estén involucrados en alcanzar la óptima realización de los mismos.

El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. El control interno no es más que un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional; Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional (Moreno, 2009, p.42).

2.1.1 Responsables del control interno

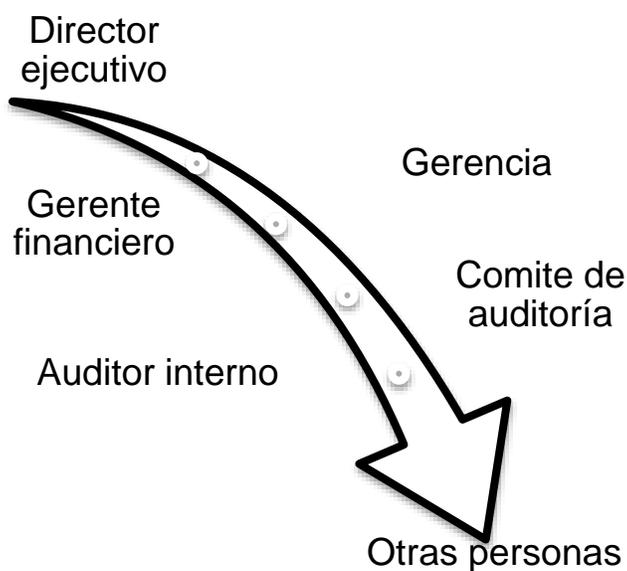


Figura 2. Responsables del control interno

Fuente: Fonseca, Sistemas de control interno para organizaciones.

Elaborado por: Joxyana Macías

El control interno es responsabilidad de todas las personas que conforman la empresa, en donde se incluyan todos los niveles jerárquicos, ya que con la ayuda y buen desempeño que tengan en el desarrollo de sus actividades y con el cumplimiento de las políticas y procedimientos dispuestos por la gerencia, contribuirán al logro satisfactorio de los objetivos propuestos por los directivos.

2.2 Control interno administrativo

En las empresas existen controles internos administrativos establecidos por la gerencia, impartidos con el fin de reconocer los posibles riesgos en los que se verían involucrados en la ejecución de actividades cotidianas. “Es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo” (Estupiñán, 2015, p.7).

2.3 Control interno contable

Las compañías optan por determinar controles contables con el objetivo de que todas las transacciones registradas por las actividades realizadas diariamente por el giro del negocio, sean contabilizadas de forma adecuada, en las fechas exactas, periodo correcto y con las cuentas pertinentes. “Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable” (Estupiñán, 2015, p.8)

2.4 El control interno en la auditoría

El control interno en el desarrollo de una auditoría es considerado como una herramienta valiosa y fundamental, puesto que nos permite tener un conocimiento del funcionamiento en general de la empresa, si se rigen a manuales de políticas y procedimientos, si cuentan con un código de ética, entre otros; que permitan que la compañía tenga un desarrollo de actividades confiable.

El estudio y la evaluación del control interno que se realiza en el contexto de la auditoría distan mucho del estudio que se le pudiera encargar al auditor como experto. La realización de una auditoría de cuentas incluye efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno con el alcance antes expresado. En auditoría, el análisis del control interno tiene mucha importancia para planificar la estrategia del trabajo de auditoría, ya que de su eficacia dependen el tipo de pruebas y el alcance de éstas que tendrá que desarrollarse para la obtención de evidencia (Polo, 2012, p.69).

Cabe recalcar que el hecho por el cual se realiza una indagación del control interno no certifica que un auditor vaya a dictaminar una opinión favorable o no, de acuerdo a los resultados, sobre la organización, debido a que dicho estudio sirve de ayuda en el momento de tomar decisiones respecto a realizar o no un análisis exhaustivo de pruebas sustantivas en la empresa.

El auditor, para realizar su trabajo, deberá ejecutar pruebas (de cumplimiento) sobre el control interno (contable) para evaluar su eficacia, ya que los resultados de esa evaluación los dedicará a diseñar otra clase distinta de pruebas (las sustantivas), las cuales se verán afectadas por la confianza que el auditor decida depositar en el control interno, todo ello sobre la base de la estrategia de auditoría diseñada. El estudio y la evaluación del control interno incluyen dos fases:

- La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad. En particular, el conocimiento y la evaluación preliminar de los sistemas de control interno de la entidad, incluyendo los sistemas informáticos, constituyen un requisito mínimo de trabajo que sirve de base a la planificación de la auditoría.
- La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y están operando tal como se diseñaron (Polo, 2012, p. 70-71).

2.4 El control interno en el ambiente empresarial

Las empresas se desarrollan día a día en un entorno variable donde evoluciona, sobre todo, el sector tecnológico conllevando a que las compañías estén realizando constantes cambios dentro de su organización, con el fin de poder satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo tanto, es importante que también actualicen y realicen mejoras del control interno para el desenvolvimiento de sus actividades.

El entorno económico, político y social genera cambios en los sistemas de control interno de las organizaciones empresariales, ya que los riesgos varían, las necesidades son otras, las culturas se transforman y los avances tecnológicos son vertiginosos, su implementación y evaluación no pueden ser responsabilidad aislada de la administración, el contador o la auditoría (Estupiñán, Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales, 2015, p. 17).

2.5 Informe COSO

El informe COSO fue creado para estudiar el control interno dentro de las organizaciones, ha sido adoptado en empresas alrededor de todo el mundo; busca proteger los intereses de los inversionistas y lograr que las compañías no generen pérdidas significativas de ningún tipo, que consecuentemente afecten al personal tanto interno como externo, es decir, accionistas, empleados, proveedores, clientes, entre otros.

El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers & Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), comenta que es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el

Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana. Ahí se resume muy bien lo que es control interno, los alcances, etc. (Ladino, 2009, p.43).



Figura 3. Pirámide COSO

Fuente: Estupiñán, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna.

Elaborado por: Joxyana Macías

Busca que las empresas operen de manera adecuada con la implementación de un control interno, para evitar correr el riesgo de que no esté operando de forma correcta; conjuntamente las compañías que tienen como base el informe COSO y lo ponen en práctica en sus actividades cotidianas, logran tener un mejor posicionamiento y prestigio en el mercado, tanto nacional como internacional.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas (Ladino, 2009, p.30). El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

2.5.1 Componentes del COSO

2.5.1.1 Entorno de control.-

El entorno de control es la base de los cinco componentes del informe COSO, con la ayuda de éste se fija el modelo de comportamiento de todos los funcionarios de la entidad, sin excepción, tiene influencia directa con el personal y su importancia radica en concientizar a cada empleado respecto a su integridad en el desarrollo de sus operaciones para lograr el control de la misma.

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el estándar establecido con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización

tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno (PwC, 2013, p.4).

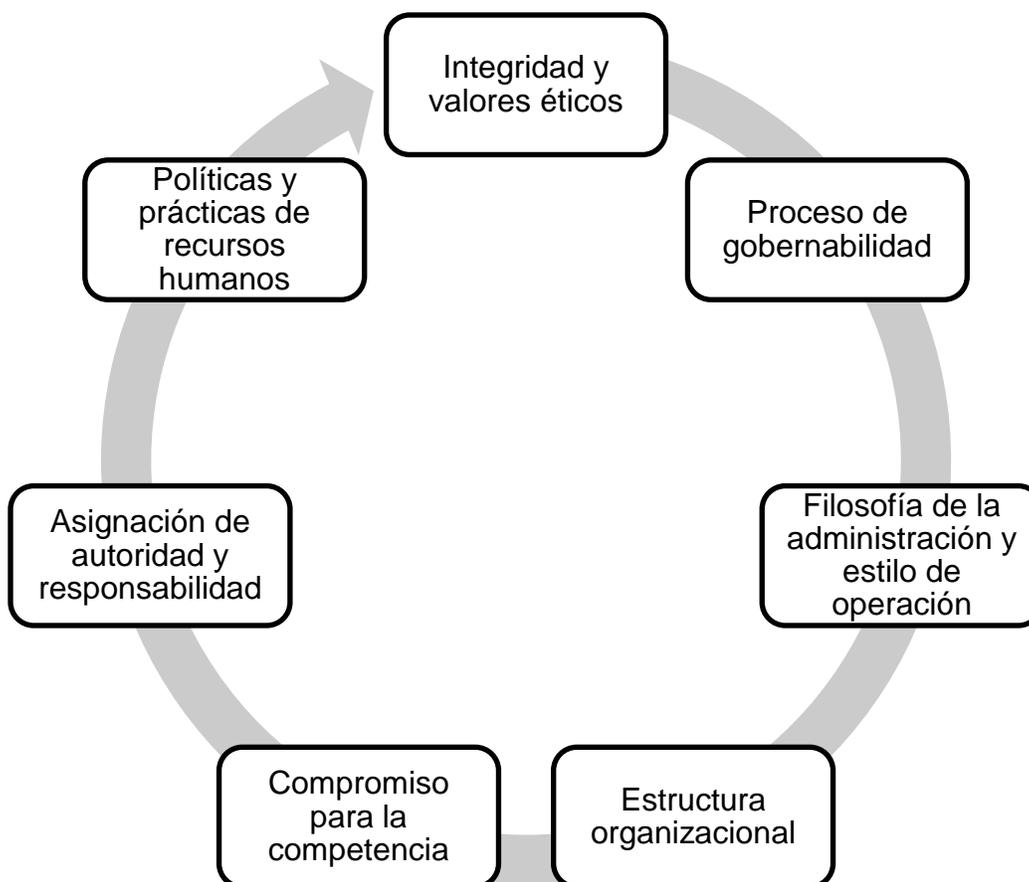


Figura 4. Factores a evaluar en el entorno de control

Fuente: Estupiñán, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna.

Elaborado por: Joxyana Macías

2.5.1.2 Evaluación de riesgos.-

El componente evaluación de riesgos se refiere a las estimaciones de prevención del impacto que podrían tener los riesgos, internos o externos, en los que se vería involucrada la empresa; se busca que se creen gestiones que permitan reconocer, indagar, evaluar y tomar

decisiones preventivas, en el caso de que aún no exista el riesgo, o correctivas, en caso de que ya estén identificados.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad. Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos (Ladino, 2009, p.11).

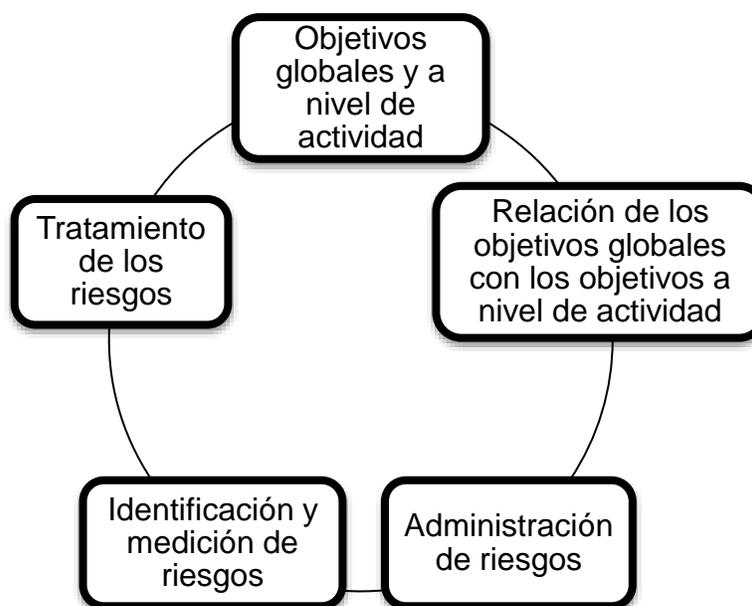


Figura 5. Factores a evaluar en la evaluación de riesgos

Fuente: Estupiñán, Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales.

Elaborado por: Joxyana Macías

2.5.1.3 Actividades de control.-

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que implementa la administración de la empresa en relación a la prevención o corrección de los riesgos identificados y a la obtención del logro de objetivos de la entidad, éstas deben ser constantemente actualizadas, por los cambios que se pueden presentar del entorno, e impartidas dentro de todas las áreas de la organización para su cumplimiento.

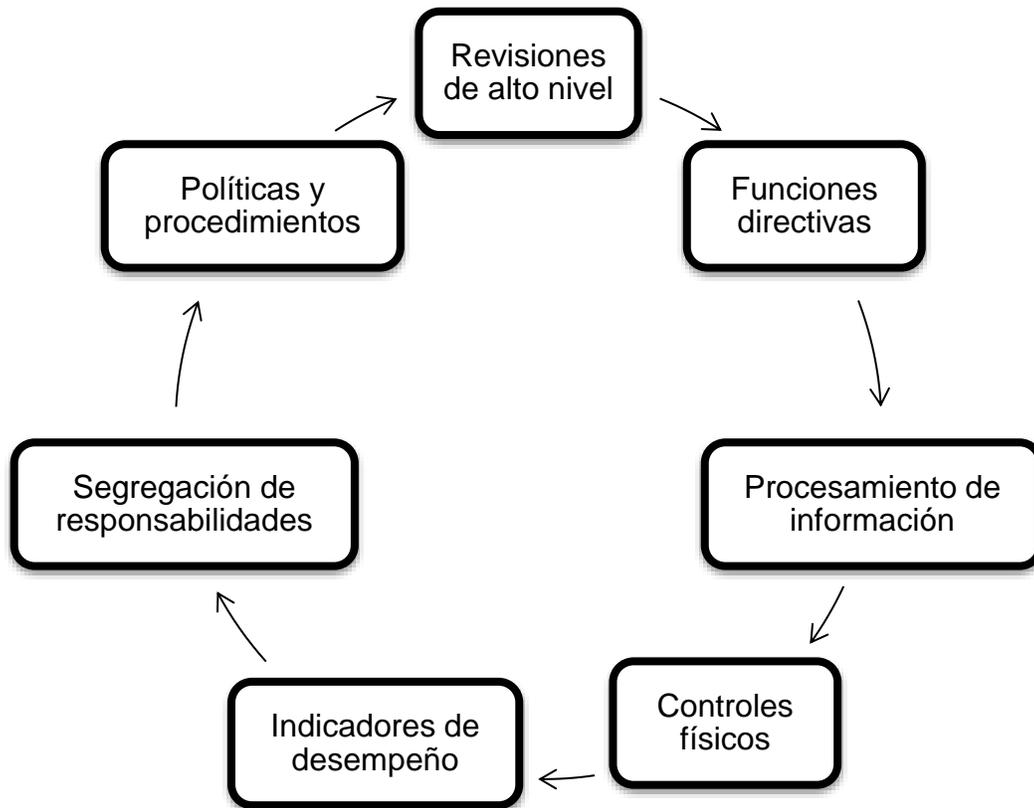


Figura 6. Factores a evaluar en las actividades de control

Fuente: Estupiñán, Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales.

Elaborado por: Joxyana Macías

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y

el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran. Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra. (García, 2012, p.36).

2.5.1.4 Información y comunicación.-

Toda organización, sin importar su tamaño, debe contar con canales de comunicación efectivos, en todos los niveles; se busca que exista un sistema eficaz y eficiente que permita utilizar información plenamente confiable, tanto interna como externa, y que esté vinculado con todas las áreas de la empresa, teniendo como resultado que los datos obtenidos sean oportunos, fidedignos, accesibles y exactos.

Un sistema de información consta de infraestructura, software, personal, procedimientos y datos. La infraestructura y el software estarán ausentes, o tendrán menor significado en los sistemas que son exclusiva o principalmente manuales. Muchos sistemas de información hacen uso extensivo de la tecnología de la información (IT). El sistema de información es importante para los objetivos de presentación de informes financieros, consta de los procedimientos y de los registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar las transacciones de la entidad y para mantener la obligación de responder por los activos, pasivos, y patrimonio neto relacionados. La comunicación implica proveer un entendimiento de los papeles y responsabilidades individuales que se relacionan con el control interno, sobre la presentación de informes financieros. Incluye la extensión en la cual el personal entiende cómo sus actividades en el sistema de información para la presentación de informes financieros se relacionan con el trabajo de otros, y los medios que se utilizan para informar excepciones a un nivel más alto apropiado al interior de la entidad. Los canales de comunicación

abiertos ayudan a asegurar que las excepciones se reportan y se actúa sobre ellas (Blanco, 2012, p.202-203).

2.5.1.5 Supervisión y monitoreo.-

El componente supervisión y monitoreo consiste en comprobar que los controles implementados funcionan de manera cabal y en el plazo estipulado por el personal que diseñó las actividades de control; se deben realizar supervisiones continuas y pruebas periódicas para verificar su correcta aplicación, se pueden efectuar constataciones mediante cuestionarios, entrevistas, encuestas, entre otros, de los cuales se logró obtener resultados confiables. “El control interno, consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes” (Estupiñán, 2015, p.28)

Es responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión, monitoreo y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, área que necesitan ser reforzados u otras en la que se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. El objetivo de la supervisión es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, tanto a través de actividades continuas como de evaluaciones puntuales. La supervisión continua es aquella incorporada a las actividades normales y recurrentes, y las evaluaciones puntuales son requeridas para actuaciones concretas (Hernández y Martínez, 2012, p.82).

2.6 Manuales

2.6.1 Manuales administrativos

En instituciones públicas o privadas un manual es un modelo de instrucciones y lineamientos que se encuentran reflejados en un documento, son textos realizados de forma

organizada y estructurada, mediante el cual se dan a conocer las funciones, responsabilidades, políticas o procedimientos para que los empleados tengan un mejor desempeño dentro de la empresa, tomando en consideración y aplicando el manual impartido.

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información que una organización considera necesaria para la mejor ejecución del trabajo. Como herramienta de gestión, un manual, constituye un medio para comunicar las decisiones institucionales sobre la organización, las políticas y los procedimientos. Los manuales de carácter administrativo y los de mayor uso en las organizaciones son: manual de organización, manual de funciones y manual de procedimientos (Huamán y Ríos, 2015, p. 278).

2.6.2 Manual de funciones

Es importante que cualquier tipo de empresa, pública o privada, posea un manual de funciones que esté bien estructurado y sea adecuadamente difundido entre todos los miembros de la organización, con el fin que tengan conocimientos claros de las funciones y responsabilidades que deben ejecutar, logrando que exista una apropiada segregación de funciones; dicho manual debe ser actualizado constantemente.

Toda empresa sin importar su tamaño, desde las macro empresas multinacionales hasta las micro o empresas familiares, debe disponer de una herramienta que le permita ejercer control y tomar determinaciones sobre el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades de sus colaboradores; así mismo, que le sirva para determinar las líneas jerárquicas de dependencia o interdependencia para que, aparte de las funciones y responsabilidades específicas individuales, se pueda realizar coordinación y trabajo en equipo que conlleve al desarrollo y consolidación de las ejecuciones y proyecciones empresariales (Gómez, 2012, p.1).

2.7 La gerencia en las empresas

2.7.1 Funciones de la gerencia

Dentro de las empresas, la gerencia ocupa un cargo muy importante, ya que esta enmarca el buen funcionamiento de las operaciones de la misma, debido a que es la encargada de guiar a los empleados en la óptima realización de sus funciones cotidianas; de la gerencia dependen la toma de decisiones que harán que la empresa tenga resultados deseados, tales como que se generen utilidades o a la vez pérdidas financieras.

La dirección de un negocio no es una cuestión de intuición o habilidad natural, dado que es la primera tarea de la gerencia. Por ello, el manejo de los negocios dependerá del estudio sistemático, de la adquisición de conocimientos organizados y del análisis del propio desempeño de los aspectos del trabajo, las tareas y los niveles gerenciales. La función final de la gerencia debe ser dirigir a los trabajadores y el trabajo. Es por ello que estaremos obligados a articular estrategias para organizar el trabajo de la forma más efectiva y productiva posible (Muñoz, 2010, p.23).

2.7.2 Estructura organizativa

Está a cargo de la gerencia que la empresa cuente con una estructura organizativa formal, que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, la misma se debe realizar mediante el diseño de un organigrama empresarial donde estén claramente identificados los cargos que desempeñarán los empleados y departamentos que se establecerán en la organización, con el fin de que exista una adecuada segregación de funciones.

A través del diseño organizativo se definen las relaciones estructurales que guían el funcionamiento de las organizaciones. Su objetivo consiste en crear o modificar la estructura organizativa para conseguir los fines de la organización.

Esta idea otorga un carácter normativo al diseño organizativo en la medida en que marca posibles líneas de actuación. Con el diseño organizativo se actúa principalmente sobre la organización formal, siendo su impacto e influencia en la estructura informal de carácter indirecto y limitado (Bolívar, Déniz, & García, 2014, p.31-32).

2.7.2 Dirección estratégica

Durante el desarrollo de las actividades de las empresas dentro de los entornos que en la actualidad presentan constantes cambios, surge la gran necesidad que la gerencia adopte la dirección estratégica, la cual consiste en diseñar estrategias que sean lo suficientemente realizables y alcanzables, para su posterior implementación con el fin de lograr que se cumplan los objetivos propuestos por los socios.

La dirección estratégica como concepto ha venido a reemplazar a lo que en sus inicios se llamaba la gerencia, asumiendo mayores y más complejas funciones cuya base es el proceso de gestión tradicional. Dirección estratégica es un proceso a través del cual se formulan y se asegura la adecuada implantación de las estrategias, tomando decisiones y asignando recursos para que las organizaciones logren exitosamente sus objetivos (Huamán y Rios, Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa, 2015, p.47).

2.8 Gestión integral de riesgos

2.8.1 Definición de la gestión integral de riesgos

Como consecuencia de los problemas que ocurrieron en Estados Unidos, como el caso Enron, ocasionados por los dictámenes expuestos por reconocidas firmas auditoras, existió la necesidad de que se creen nuevas normas que permitan a los accionistas, socios o directivos de las empresas, tener confianza y seguridad de las opiniones que emiten sobre la situación financiera de las compañías.

Esta Administración de riesgos empresariales - Estructura conceptual integrada amplía lo relacionado con el control interno, proveyendo un centro de atención más robusto y extensivo sobre el tema amplio de la administración de riesgos del emprendimiento. No tiene la intención, y no reemplaza, la estructura conceptual integrada de control interno, sino que la incorpora, de manera que las compañías pueden decidir mirar esta estructura conceptual de administración de riesgos del emprendimiento tanto para satisfacer las necesidades de control interno como para moverse hacia un proceso más pleno de administración de riesgos (Estupiñán, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna, 2015, p.78).

2.8.2 Beneficios de la gestión integral de riesgos

La gestión integral de riesgos tiene diversos beneficios al momento que las compañías realizan su adaptación, debido a que sirve para proteger a las entidades de riesgos que se puedan presentar durante su ciclo de vida, permitiendo que se desarrollen en ambientes más confiables y seguros donde el peligro de que exista algún tipo de pérdida significativa sea mínimo.

La premisa subyacente del E.R.M. es que cada entidad existe para proveer valor para sus stakeholders. Todas las entidades enfrentan incertidumbre, y el desafío que enfrenta la administración es determinar qué tanta incertidumbre aceptar en su búsqueda de hacer que crezca el valor de stakeholder. La incertidumbre ofrece tanto riesgos como oportunidades, con el potencial de erosionar o enriquecer el valor. El E.R.M. le permite a la administración tratar de manera efectiva la incertidumbre y los riesgos y las oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor. El valor se maximiza cuando la administración define estrategias y objetivos orientados a conseguir un balance óptimo entre las metas de crecimiento y retorno así como los riesgos relacionados, a la vez que despliega recursos eficiente y efectivamente para el cumplimiento de esos objetivos (Estupiñán, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna, 2015, p. 78).

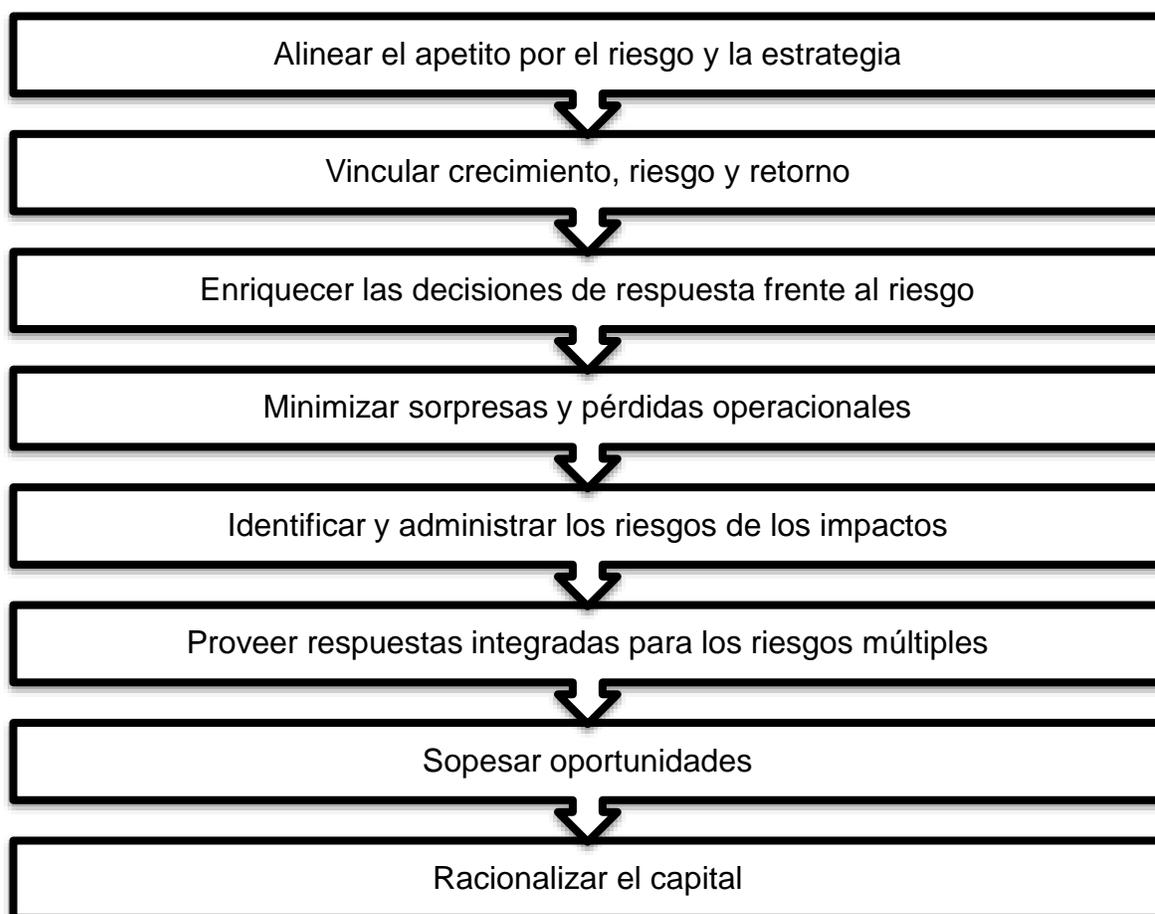


Figura 7. Beneficios de la gestión integral de riesgos

Fuente: (Estupiñán, Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales, 2015, p.75)

Elaborado por: Joxyana Macías

Esas capacidades son inherentes al E.R.M. y le ayudan a la administración a lograr los indicadores de desempeño y rentabilidad que tiene la entidad, así como a prevenir la pérdida de recursos. El E.R.M ayuda a asegurar de manera efectiva la presentación de reportes y el cumplimiento con leyes y regulaciones, y ayuda a evitar el daño a la reputación de la entidad y las consecuencias asociadas a ello. En resumen, el E.R.M. le ayuda a la entidad a ir a donde quiere ir y a evitar escollos y sorpresas en el camino (Estupiñán, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna, 2015, p. 79).

2.8.3 Contabilidad de gestión y financiera

| | Contabilidad de gestión | Contabilidad financiera |
|----------------------------------|---|---|
| Destino de la información | Uso interno de la empresa | Usuarios externos (accionistas, bancos, autoridades) |
| Obligatoriedad | Voluntaria | Obligatoria por la ley |
| Normativa | No está sujeta a ninguna normativa | Ha de hacerse de acuerdo a la normativa contable |
| Énfasis | Presente y futuro de la empresa | Pasado de la empresa |
| Documentos clave | Presupuestos, costes, indicadores... | Balance de situación, cuenta de resultados, estados de flujo de efectivo... |
| Información | Monetaria y no monetaria | Monetaria |
| Alcance | Desagregado por unidades de negocio, productos, fábricas, clientes... | Agregado para el conjunto de la empresa |

Figura 8. Diferencias entre contabilidad de gestión y contabilidad financiera

Fuente: Amat y Campa, Manual del Controller, 2013

El control de gestión que sea aplicado en las empresas varía y depende del tipo de las mismas, del tamaño, del sector en que operen, de las condiciones de su entorno, entre otros, sin embargo no se garantiza que la aplicación de dicho control avalará el éxito de la organización. La contabilidad de gestión integra el control de gestión, se basa en las operaciones internas que se deben realizar previa a cualquier actividad.

La contabilidad financiera se basa principalmente en organismos externos, intervienen personas que no son propias a las actividades de la empresa, para lo cual se requiere contratar auditores externos o consultores que puedan emitir una opinión sobre la situación financiera de la entidad, a través de un informe, el cual es utilizado para presentarlo a las Entidades de Control; adicional dicho documento puede servir para negociaciones o solicitar préstamos a instituciones financieras, el cual les sirve de respaldo y les permite conocer como marcha el negocio.

2.8.3 Gestión de la calidad

Actualmente la mayoría de las empresas están certificadas con las normas ISO, se acogen a esta certificación porque les brinda mayor prestigio y por ende un mayor reconocimiento logrando incrementar el portafolio de sus clientes; para conseguir el otorgamiento deben seguir una serie de procedimientos, los cuales serán evaluados por el personal externo de la empresa que legaliza dicho trámite. “La certificación se realiza a través de entidades certificadoras que se encargan de evaluar las pruebas que aportan las empresas y de manifestar, en el caso de que así corresponda, la conformidad de éstas con respecto a especificaciones o normas” (Equipo Vértice, Gestión de la calidad (ISO 9001/2008), 2010, p.13)

Una vez otorgada la certificación la empresa debe mantener los controles necesarios para que les retiren la validación. La certificación es una actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas o requisitos establecidos en una norma u otro documento normativo, con la expedición de un acta en la que se pone de manifiesto el cumplimiento de dicha conformidad (Equipo Vértice, Gestión de la calidad (ISO 9001/2008),2010, p. 12).

Capítulo III

Método y Metodología

3.1 Método de la investigación

En el presente análisis de caso se empleó el método científico. “El método científico es para referirnos al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, aborda y soluciona un problema o un conjunto de problemas de conocimiento” (Yuni, 2010, p.37). A través de éste se propició el acercamiento a la realidad, nos permite alcanzar a identificar las problemáticas y se define el problema.

3.2 Modelo de investigación científica

El modelo de investigación científica utilizado es el estudio de caso. “Los estudios orientados a analizar una determinada empresa. Los estudios dirigidos a instituciones públicas o privadas” (Bermúdez, 2013, p.37). Se empleó este modelo debido a que todo el análisis va a estar enfocado en conocer todo tipo de información respecto a las actividades que se dan a cabo cotidianamente tales como: procesos, operaciones, controles y demás de la empresa AGRECONS S. A.

3.3 Enfoque de la investigación

El estudio y levantamiento de información del presente análisis de caso realizado en la compañía AGRECONS S. A. está basado en un enfoque mixto. “La investigación mixta es un nuevo enfoque e implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.31); lo cual nos ha permitido en la recolección de datos obtener resultados basados en análisis estadísticos, con y sin medición numérica.

3.4 Tipo de investigación aplicada

Existen cuatro tipos de investigación de acuerdo a su finalidad: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa y aplicada que se encuentran vinculadas a su alcance. En el presente análisis de caso se empleó la investigación exploratoria. “Intenta determinar las categorías y variables vinculadas a un concepto; intenta nombrar, clasificar, describir una población o conceptualizar una situación; puede combinar datos cuantitativos y cualitativos” (Yuni y Urbano, 2014, p. 15-16).

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

3.5.1 Cuestionario

El cuestionario es una técnica de investigación que nos permite obtener información mediante un listado de preguntas que deben ser previamente diseñado y acoplado de acuerdo al tema de indagación, las interrogantes deben ser entendibles y breves. “La finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación” (Yuni y Urbano, 2014, p.65).

3.5.2 Entrevista

La entrevista sirve como instrumento dentro de las investigaciones, en la cual intervienen el entrevistador y el entrevistado, permitiendo recolectar datos importantes para la ejecución del análisis de caso, a través de la información obtenida de la misma. “Es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición humana -nuestra capacidad comunicacional- esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas” (Yuni y Urbano, 2014, p.81).

3.6 Metodología de Evaluación

“Existen tres métodos de evaluación del sistema de Control Interno: Cuestionario, Narrativo o Descriptivo, Método Grafico” (Benitz, 2012, p.3). En el presente análisis de caso se ha utilizado el método cuestionario que ha sido ejecutado mediante preguntas las cuales fueron adaptadas a las actividades y necesidades de la empresa, por ende en el caso de que existan respuestas afirmativas se dará a entender que se están cumpliendo y en el caso de que sean negativas alude a la inexistencia o incumplimiento de controles dentro de la organización.

El cuestionario se aplicará al: Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe Contable, Jefe de Cobranzas, Jefe de Producción, Jefe de Ventas, Jefe de Bodega y Jefe Técnico, los mismos que fueron seleccionados mediante el Organigrama de la Empresa. Se optó por emplear este método debido a que presenta algunas ventajas tales como: facilidad en su aplicación, rapidez en la obtención de resultados y es preciso al momento de obtener información requerida.

Se realizaron entrevistas abiertas en profundidad al mismo personal que se le hizo el cuestionario de control interno, para indagar las funciones y responsabilidades que desempeñan dentro de la empresa con el propósito de poder realizar el Manual de Funciones. Se aplicó esta metodología porque no se creó ningún tipo de guión previo y mediante la misma se puede comprender y obtener respuestas confiables que permitieron cumplir con el objetivo.

Una vez terminadas las entrevistas se procedió a realizar el Manual de Funciones, de los principales puestos de la compañía, el mismo fue revisado y aprobado por el Ingeniero Carlos Rodríguez, Gerente General de AGRECONS S. A. Debido a que AGRECONS S. A. es una empresa pequeña, sólo se pudieron realizar los cuestionarios y la entrevista a cuatro empleados a causa de que el personal seleccionado desempeña varios cargos al mismo tiempo.

Capítulo IV

Análisis de Resultados

Después de efectuar la aplicación de los cuestionarios de evaluación de control interno por cada uno de los cinco componentes del COSO, al personal vigente previamente seleccionado de acuerdo al Organigrama de AGRECONS S. A., se procedió a realizar la respectiva tabulación de las respuestas, adicional se crearon gráficos estadísticos, de las mismas, los cuales se encuentran detallados a continuación:

Cuestionario de evaluación del control interno: Entorno de control

| Preguntas | Si | No |
|--|----|----|
| 1.1 ¿Cuenta la Entidad con un Código de Ética? | 0 | 4 |
| 1.2 ¿La Dirección se ha encargado de difundir el Código de Ética a los empleados mediante talleres o reuniones para explicar el contenido del mismo? | 0 | 4 |
| 1.3 ¿Posee o desarrolla la Entidad una administración estratégica que promueva el cumplimiento de su misión? | 0 | 4 |
| 1.4 ¿Cuenta la Entidad con un Manual de Políticas y Procedimientos que incluyan los controles internos en el manejo y administración de las operaciones? | 0 | 4 |
| 1.5 ¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la | 0 | 4 |

entidad?

1.6 ¿La empresa tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión? 0 4

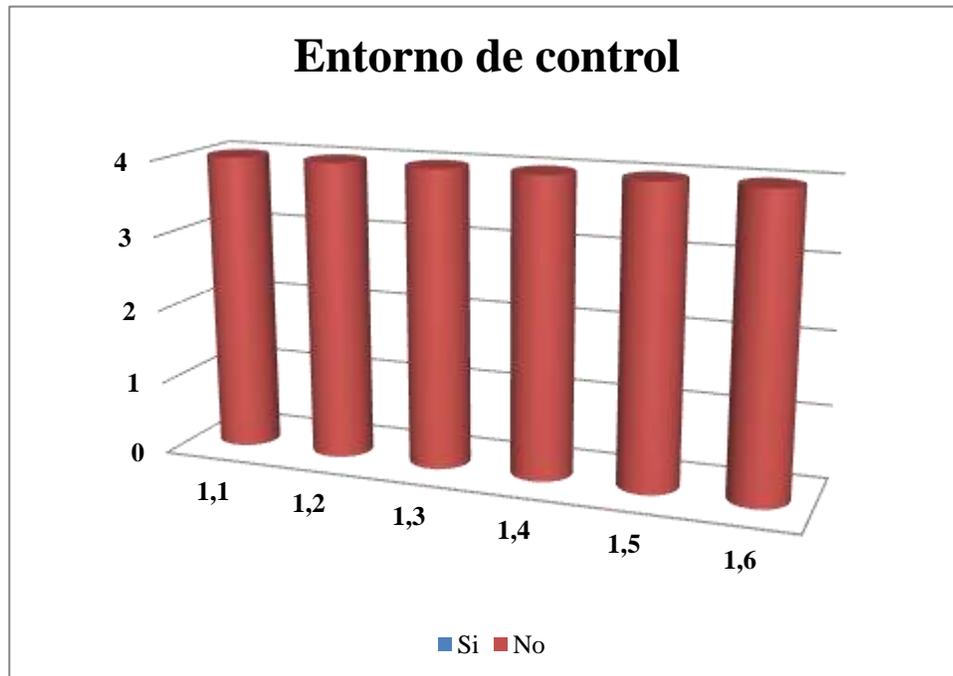


Figura 9. Entorno de control

Fuente: Cuestionario de evaluación del control interno: Entorno de control

Elaborado por: Joxyana Macías

En el gráfico 1 podemos observar que en todas las preguntas realizadas al personal a través del cuestionario de control interno, con respecto al primer componente del COSO, ambiente de control el 100% son negativas, lo que significa que la empresa posee insuficiencia de controles, ya que los mismos no han sido diseñados oportunamente por los altos directivos de la compañía.

Cuestionario de evaluación del control interno: Evaluación de riesgos

| Preguntas | Si | No |
|--|----|----|
| 2.1 ¿Tiene la Entidad identificados sus riesgos, inherentes y de control? | 4 | 0 |
| 2.2 ¿La entidad ha establecido políticas y estrategias para la gestión de riesgos? | 0 | 4 |
| 2.3 ¿Se encuentran debidamente segregadas las funciones para minimizar los riesgos en las operaciones de cada área de la organización? | 0 | 4 |
| 2.4 ¿Han sido evaluados los riesgos establecidos en las operaciones de la organización? | 0 | 4 |
| 2.5 ¿Se conocen los riesgos relacionados con los factores críticos del éxito y los cambios del entorno que pueden afectar el logro de objetivos de la Entidad? | 4 | 0 |

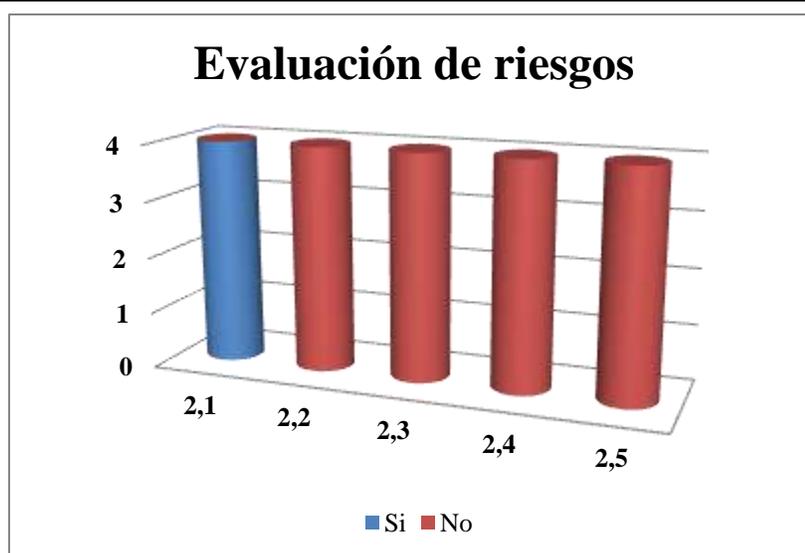


Figura 10. Evaluación de riesgos

Fuente: Cuestionario de evaluación del control interno: Evaluación de riesgos

Elaborado por: Joxyana Macías

Del gráfico 2 se puede rescatar que de las cinco preguntas realizadas al personal del componente evaluación de riesgos, sólo la primera y la quinta fueron 100% positivas, siendo el resto negativas, por lo tanto, se logró corroborar que la empresa si tiene claramente identificados sus riesgos, pese a esto no realiza ningún tipo de evaluación ni gestiones de los mismos.

Cuestionario de evaluación del control interno: Actividades de control

| Preguntas | Si | No |
|---|-----------|-----------|
| 3.1 ¿La entidad ha realizado una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios? | 0 | 4 |
| 3.2 ¿Se ha analizado y regularizado la existencia de excesos o defectos en la cantidad de personal operativo y administrativo a través de mediciones del desempeño de las áreas y unidades de la entidad? | 0 | 4 |
| 3.3 ¿Se verifica que estén funcionando debidamente los controles establecidos por la administración en las operaciones de cada área? | 2 | 2 |
| 3.4 ¿Se verifica el cumplimiento de los cronogramas y tiempos de producción? | 4 | 0 |

En el tercer gráfico, expuesto a continuación, se puede observar que de los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario del tercer componente del COSO, la primera y la segunda pregunta fueron 100% negativas, de la tercera 50% contestaron que sí y el resto que no y la cuarta fue 100% positiva, por ende, la empresa no cuenta con controles suficientes que garanticen este componente.

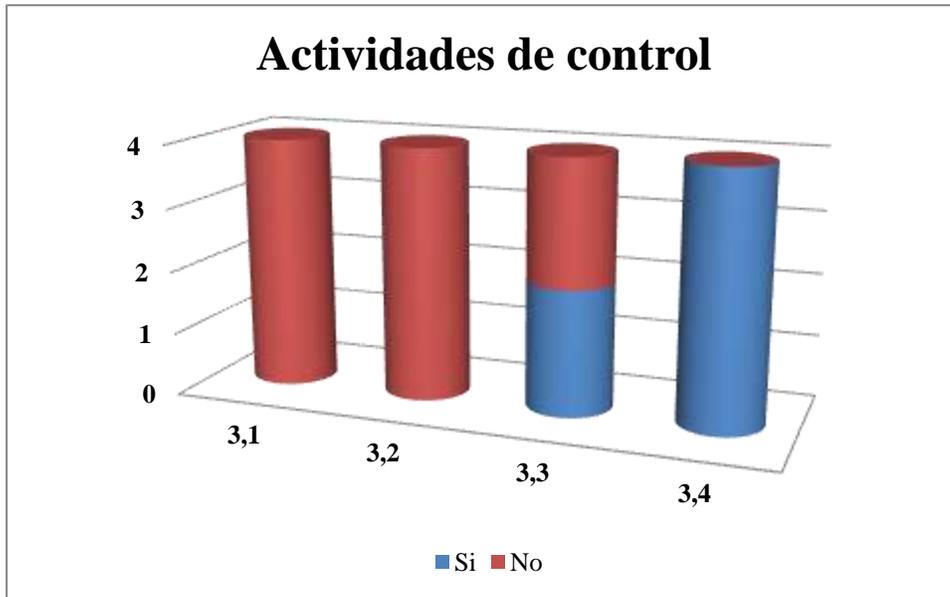


Figura 11. Actividades de control

Fuente: Cuestionario de evaluación del control interno: Actividades de control

Elaborado por: Joxyana Macías

Cuestionario de evaluación del control interno: Información y comunicación

| Preguntas | Si | No |
|--|----|----|
| 4.1 ¿Los sistemas implementados en las áreas de la organización integran información oportuna y confiable evitando el doble registro de las operaciones? | 0 | 4 |
| 4.2 ¿Se han determinado a responsables de la custodia de comprobantes y documentación de sustento, y los mismos se archivan correctamente? | 0 | 4 |
| 4.3 ¿Se realizan pruebas de corte de documentación para comprobar que los registros incluyen todas las operaciones aplicables a un período determinado? | 0 | 4 |

4.4 ¿Existen actividades de control para verificar que todo ingreso o retiro de bienes de almacenes y depósitos se pueda realizar solo si existen los documentos o los comprobantes autorizados que corresponden? 4 0

4.5 ¿La Dirección Administrativa verifica que se hayan elaborado y emitido el conjunto de los estados financieros que corresponde a la naturaleza de la entidad? 4 0

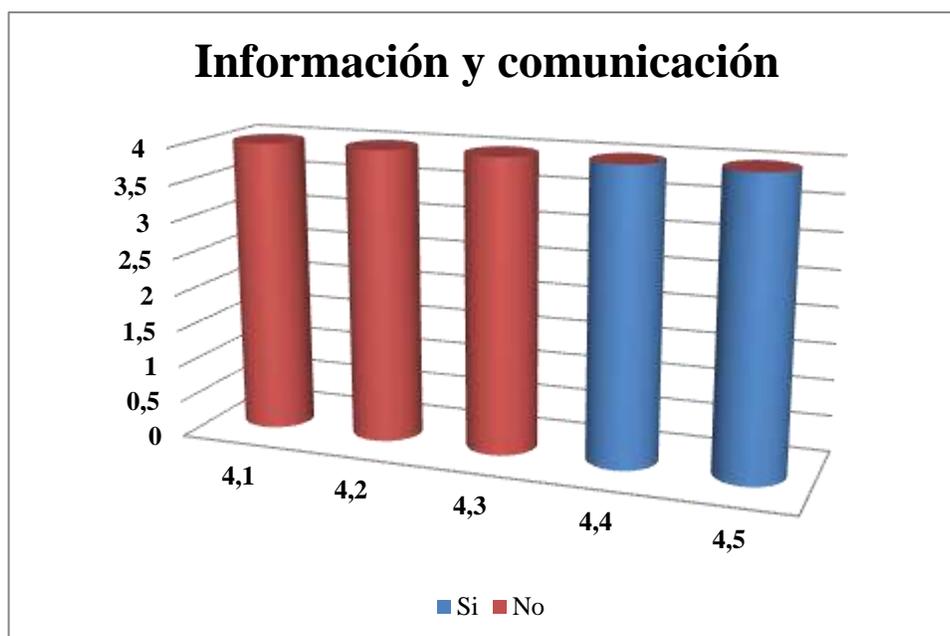


Figura 12. Información y comunicación

Fuente: Cuestionario de evaluación del control interno: Información y comunicación

Elaborado por: Joxyana Macías

En el gráfico 4 podemos observar que de todas las preguntas realizadas al personal, a través del cuestionario de control interno, con respecto al cuarto componente del COSO, la primera, la segunda y la tercera son 100% negativas, la cuarta y la quinta tienen un resultado de 100% positivas, lo que significa que la empresa posee políticas sobre sus bienes y de la emisión de estados financieros, más no controles que conlleven a la correcta ejecución de los mismos.

Cuestionario de evaluación del control interno: Supervisión y monitoreo

| Preguntas | Si | No |
|---|----|----|
| 5.1 ¿La Entidad ejecuta supervisiones constantes de controles a nivel de costo? | 0 | 4 |
| 5.2 ¿Cuenta la Organización con áreas de prevención, detección y corrección del riesgo de las operaciones? | 0 | 4 |
| 5.3 ¿La entidad ha establecido frecuencias en la evaluación de los controles internos? | 0 | 4 |
| 5.4 ¿Se realiza el seguimiento de los resultados detectados por los controles internos en las áreas supervisadas? | 0 | 4 |

En el siguiente gráfico podemos observar que de todas las preguntas realizadas al personal, a través del cuestionario de control interno, con respecto a la supervisión y monitoreo, las respuestas obtenidas son 100% negativas, lo que significa que la empresa tienen inexistencia de controles en lo que respecta a este componente, por falta de implementación de los mismos por parte de la Gerencia.



Figura 13. Supervisión y monitoreo

Fuente: Cuestionario de evaluación del control interno: Supervisión y monitoreo

Elaborado por: Joxyana Macías

Capítulo V

Presentación de Hallazgos

Después de haber analizado el control interno de AGRECONS S. A., se concluye que no posee normas que aseguren el buen funcionamiento de sus actividades. Del primer componente se detectó que la gerencia no se ha encargado de difundir a sus empleados los objetivos de la misma, no cuentan con un Código de Ética, Manual de Funciones, Manual de Políticas y Procedimientos que les permita saber los procesos diseñados para el cumplimiento de las operaciones que debe ejercer cada funcionario. Con respecto al estudio del segundo componente se captó que la empresa tiene identificados sus riesgos inherentes y de control, sin embargo, no han realizado las pertinentes evaluaciones, ni han optado por establecer políticas y estrategias para la gestión de los mismos, con el fin de que la compañía no atraviese por situaciones que puedan afectar significativamente su ciclo de vida. Como resultado de la indagación del tercer componente se detectó que la empresa no realiza revisiones, adecuaciones o reingenierías de los procesos de los departamentos que la integran, no determinan el desempeño del personal mediante mediciones, ni tienen controles en las operaciones de cada área; sin embargo, si existen verificaciones de cumplimiento de los cronogramas y tiempos establecidos sólo en el área de producción.

De los resultados obtenidos del cuarto componente se concluyó que la empresa no cuenta con un sistema adecuado que integre todas las operaciones, no han asignado al personal que resguarde la documentación física, ni existen cortes de documentos que aseguren que las transacciones sean registradas en los periodos correspondientes; aunque si existen controles sobre los ingresos y egresos de los bienes y de presentaciones de todos los estados financieros y demás informes que se presentan a Entidades de Control. Luego de haber analizado el quinto componente se concluyó que la empresa no se ha encargado de realizar evaluaciones de controles, no realiza ningún tipo de seguimiento de los posibles errores que se hayan detectado, ni tampoco han establecido áreas de prevención, detección y corrección de riesgos en los que podría verse afectada AGRECONS S. A., tanto interna como externamente. Del resultado obtenido de las entrevistas realizadas a los empleados que ocupan los principales puestos, se logró recolectar todo tipo de información en relación a las funciones que desempeñan cotidianamente y a las responsabilidades que tienen dentro de la organización determinadas por el gerente general, de acuerdo al cargo asignado.

Capítulo VI

Conclusiones

Es de vital importancia que toda empresa, sin importar su tamaño, posea normas de control interno que permitan la realización óptima en el desempeño de sus actividades y operaciones cotidianas. Es fundamental que la Gerencia de AGRECONS S. A. establezca un Código de Ética, el mismo que será difundido mediante charlas a los empleados, con el fin que ellos estén informados y puedan aplicarlo.

Adicional que se cree un Manual de Políticas y Procedimientos para que los funcionarios sepan los mecanismos que deben cumplir al momento de ejecutar las diversas operaciones que les designen; todo esto conllevará a que el personal tome conciencia de la importancia que tiene que sus desempeños sean eficientes y eficaces para lograr cumplir con los objetivos de AGRECONS S. A. Del mismo modo, se sugiere que la Gerencia opte por realizar un análisis exhaustivo de los diversos riesgos tanto inherentes como de control que podría tener la empresa, con el fin de que se establezcan políticas y estrategias que permitan minimizar los mismos y no conlleven a enfrentar situaciones que tengan un impacto significativo en el desarrollo de sus actividades.

Es conveniente que reconozcan la importancia que tiene el hecho de que decidan implementar un sistema completo, eficaz y oportuno que se adapte a las necesidades del negocio y que integre eficientemente todas las actividades del mismo, previo análisis del personal pertinente para la correcta selección y adquisición del mismo; también se debe capacitar al personal para su buen funcionamiento.

Es recomendable que la administración de AGRECONS S. A. decida impartir a sus empleados, tanto actuales como futuros, un Manual de Funciones que les permita tener una idea clara de las operaciones a realizar de acuerdo al cargo que se les asigne, de la misma manera, es necesario que asignen una persona que se encargue de realizar actualizaciones constantes del mismo.

| | | |
|---|----------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES | Código: MF-AGCS |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 1/23 |



Manual de Funciones

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|----------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES | Código: MF-AGCS |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 2/23 |

ÍNDICE

Gerente General.

Jefe administrativo.

Jefe contable.

Jefe de cobranza

Jefe de ventas

Jefe de producción.

Jefe de bodega

Jefe técnico

| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|--|--|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL | Código: MF-AGCS-01 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 3/23 |

Funciones

- Desarrollo del programa anual de control interno para cada una de las áreas generadoras de información.
 - Desarrollo del manual de políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades de los cargos existentes en planta y administración.
 - Responsable de la documentación legal para el funcionamiento de empresa.
 - Programas de control de abastecimiento de insumos para la fabricación de productos elaborados en la empresa.
 - Desarrollar programas específicos de control interno para las áreas críticas: inventarios, activos fijos, costos y gastos de personal.
 - Análisis de variaciones del presupuesto general de la Empresa.
 - Supervisar el desarrollo de la automatización de información que se genera, para tener información oportuna y confiable.
-

| | | |
|---|--|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL | Código: MF-AGCS-01 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 4/23 |

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Superior a nivel de posgrado, en contabilidad, ingeniería o carreras afines.
- 2.- Experiencia laboral:** Por lo menos de tres años en cargos de similar responsabilidad.
- 3.- Formación:** Gestión administrativa, contable y tributaria.
Conocimiento del idioma inglés, nivel intermedio.
- 4.- Habilidades:** Liderazgo y resolución efectiva de problemas.
Negociación y conciliación.
Planificación y organización.
-

| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|---|---------------------------|
|  <p>AGRECONS S.A.</p> | <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>JEFE ADMINISTRATIVO</p> | <p>Código: MF-AGCS-02</p> |
| <p>Fecha: Enero 2016</p> | <p>Revisión: 0</p> | <p>Página: 5/23</p> |

Funciones

Gestión contable:

- Revisión de estados de cuentas por pagar a proveedores.
- Responsable del informe gerencial a presentar a gerencia general.
- Planificación del flujo de pago a los proveedores, tomando en consideración las transferencias o abonos realizados.
- Reporte diario de caja.
- Revisión de estados de cuenta por cobrar a clientes.

Gestión Administrativa:

- Revisión de reembolsos de gastos semanales del personal administrativo y operativo.
 - Revisar y analizar reasignación de cupos básicos de telefonía celular.
 - Gestionar aprobación de solicitudes y posterior envío vía electrónica al proveedor.
 - Gestionar compras administrativas locales.
 - Recepar y revisar facturas por compra de bienes y servicios.
-

| | | |
|---|--|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE ADMINISTRATIVO | Código: MF-AGCS-02 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 6/23 |

Funciones

Gestión Administrativa:

- Gestionar la aprobación de facturas de servicios, suministros y arriendos.
- Entregar al departamento de contabilidad las facturas aprobadas.

Otras:

- Asistir a las reuniones semanales de Planificación.
 - Asistir a las reuniones de trabajo semanales con Gerencia General.
 - Mantener reuniones con áreas relacionadas para coordinar acciones.
-

| | | |
|---|--|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE ADMINISTRATIVO | Código: MF-AGCS-02 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 7/23 |

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Ingeniería comercial, economía o carreras afines.
- 2.- Experiencia laboral:** Mínimo seis meses en cargos similares.
- 3.- Formación:** Gestión administrativa y control del gasto.
Administración de compras e inventarios.
- 4.- Habilidades:** Planificación y organización.
Toma de decisiones
-

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|---|--|
|  <p>AGRECONS S.A.</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="center">JEFE CONTABLE</p> | <p align="center">Código: MF-AGCS-03</p> |
| <p>Fecha: Enero 2016</p> | <p>Revisión: 0</p> | <p>Página: 8/23</p> |

Funciones

Gestión contable:

- Elaborar estados financieros consolidados que permitan tener una apreciación financiera real de la empresa.
- Responsable de presentar los resultados de la empresa a gerencia para la toma de decisiones.
- Control diario del funcionamiento del sistema contable.
- Estructurar y mantener un plan de cuentas ajustados a las normas y procedimientos legales vigentes, así como las necesidades específicas de la empresa.
- Elaborar cuadros de costos y contabilización de los mismos.
- Elaborar balance anual para el pago de impuesto a la renta.
- Trabajos asignados por la empresa de así requerirlos en cuanto a sus competencias.
- Elaborar retenciones a proveedores.

Área Tributaria:

- Realizar las liquidaciones del impuesto al valor agregado (IVA) y retenciones mensuales.
 - Revisar la facturación de ventas mensuales.
-

| | | |
|---|--|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE CONTABLE | Código: MF-AGCS-03 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 9/23 |

Funciones

Área laboral:

- Revisión de compras de bienes para inventario y compras por servicios.
- Realizar conciliaciones de retenciones de clientes y valores retenidos a proveedores.
- Elaborar anexos requeridos por la administración tributaria mensual y anual.
- Elaborar roles de pagos mensuales de empleados.
- Elaborar liquidaciones de fondos de reserva, décimos y utilidades.
- Elaborar ingresos de contratos y avisos de entrada y salida de trabajadores.
- Elaborar liquidaciones de préstamos quirografarios, hipotecarios y planillas de aportes.
- Elaborar actas de finiquito, en caso de que amerite.

Otras:

- Trámites varios en los organismos de control en temas inherentes a la empresa:
 - ✓ Superintendencia de compañías.
 - ✓ Servicio de Rentas Internas (SRI)
 - ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
 - ✓ Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
-

| | | |
|---|--|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE CONTABLE | Código: MF-AGCS-03 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 10/23 |

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Contador Público Autorizado (CPA).
- 2.- Experiencia laboral:** Mínimo un año en cargos similares.
- 3.- Formación:** Reformas y reglamentos sobre el Régimen Tributario.
Expertos en control contable tributario.
Seminario taller NIIF para Pymes.
Tributaria, Contable y Financiera en Empresas Privadas.
- 4.- Habilidades:** Adopción y análisis de la información.
Razonamiento numérico.
Recibir y producir información.
-

| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|---|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COBRANZA | Código: MF-AGCS-04 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 11/23 |

Funciones

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar.
 - Verificar el registro correcto de las cuentas por cobrar, de acuerdo al plazo de recaudaciones acordadas.
 - Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
 - Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
 - Supervisar y validar las notas de crédito y facturas de acuerdo con la normativa aplicable.
 - Autorizar los créditos y aplicación de los mismos.
 - Controlar y custodiar los créditos otorgados.
 - Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de la financiación.
 - Informar a gerencia sobre el comportamiento de los clientes morosos.
 - Ingreso de las facturas canceladas por ventas y facturas de materiales entregados en obras en el sistema.
-

| | | |
|---|---|--------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COBRANZA | Código: MF-AGCS-04 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 12/23 |

Funciones

- Elaborar archivos mensuales de las facturas emitidas de AGRECONS S. A. que concilien con la facturación del sistema contable.
 - Programar, controlar y supervisar las actividades de los clientes acreditados.
 - Control de los altos recursos en cuentas corrientes.
 - Realizar validaciones mensuales de la secuencia de las facturas emitidas y anuladas.
 - Realizar un anexo de la antigüedad de cartera, donde se muestre los valores sin cobrar por días.
 - Realizar las gestiones correspondientes para tramitar el cobro de valores pendientes de pago de los clientes.
 - Elaborar anexos detallados por instituciones financieras de los valores por cobrar que han sido cancelados con tarjetas de crédito.
 - Conciliar los valores por cobrar a los bancos, en caso de que los clientes cancelen con tarjetas de crédito.
 - Realizar otras funciones que experimenten le encomiende el gerente en relación al de departamento.
-

| | | |
|---|---|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COBRANZA | Código: MF-AGCS-04 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 13/23 |

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Contador Público Autorizado (CPA) o carreras afines.
- 2.- Experiencia laboral:** Mínimo un año en cargos similares.
- 3.- Formación:** Reformas y reglamentos sobre el Régimen Tributario. Tributaria, Contable y Financiera en Empresas Privadas. Manejo de herramientas contables sistematizadas.
- 4.- Habilidades:** Adopción y análisis de la información.
Razonamiento numérico
Recibir y producir información
-

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  <p>AGRECONS S.A.</p> | <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>JEFE DE PRODUCCIÓN</p> | <p>Código: MF-AGCS-05</p> |
| <p>Fecha: Enero 2016</p> | <p>Revisión: 0</p> | <p>Página: 14/23</p> |

Funciones

- Supervisar la recepción de la materia prima, haciendo una inspección visual de las mismas, ya que pueden incidir en la calidad del producto.
 - Control del proceso de la fabricación del producto, inspeccionando constantemente los equipos de producción y haciendo los análisis de laboratorio a las muestras tomadas del proceso para optimizar variables.
 - Realizar las respectivas pruebas o ensayos del producto para garantizar los niveles de calidad y determinar defectos en la misma.
 - Mantener en buen estado los equipos de medición.
 - Realizar la calibración de los equipos de medición.
 - Control del producto terminado durante su almacenamiento y supervisión general de todos los lotes.
 - Mejorar la gestión del servicio y velar por el fiel cumplimiento de los requisitos del cliente y la calidad del producto entregado.
 - Lograr un mejoramiento continuo optimizando los recursos.
 - Informar sobre novedades a la gerencia general para la toma de decisiones.
 - Control de la producción en cuanto a cantidad, calidad y tiempo.
-

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  <p>AGRECONS S.A.</p> | <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>JEFE DE PRODUCCIÓN</p> | <p>Código: MF-AGCS-05</p> |
| <p>Fecha: Enero 2016</p> | <p>Revisión: 0</p> | <p>Página: 15/23</p> |

Funciones

- Supervisión y control del producto no conforme.
 - Análisis de resultados obtenido en las pruebas de aplicación a nivel de laboratorios.
 - Control general del personal operativo y apoyo a su buena gestión.
 - Controles físico-químicos y aprobación de las materias primas, productos en procesos y productos terminados.
 - Datos técnicos, adecuaciones, investigación y desarrollo de nuevos productos.
 - Pruebas de comportamiento de los productos terminados obtenidos en laboratorios y datos que se obtengan de las obras.
 - Revisión y análisis de costos de producción.
 - Acceso a formulaciones de productos e implementación de las mismas.
 - Tener una base de datos de especificaciones técnicas.
 - Contacto con proveedores para adquisición de materia prima o suministros que se requieran.
 - Proporcionar todo tipo de información técnica para el departamento de ventas.
-

| | | |
|---|---|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE PRODUCCIÓN | Código: MF-AGCS-05 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 16/23 |

Funciones

- Supervisión e inspección de toda la planta.
 - Inspección durante el proceso y embalaje de los productos.
 - Funcionamiento del proceso de operación de la planta.
 - Difundir a todo el personal operativo la planificación de la producción a realizarse.
 - Reunirse y coordinar con los obreros y personal de mantenimiento sobre asuntos de producción diarios.
 - Control general de la planta en cuanto a su limpieza, infraestructura y recursos.
 - Control de inventarios de bodegas de materias primas, suministros y productos terminados.
 - Elaboración de fórmulas nuevas de mezclas y control de las mismas.
-

| | | |
|---|---|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE PRODUCCIÓN | Código: MF-AGCS-05 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 17/23 |

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Contador Público Autorizado (CPA) o carreras afines.
- 2.- Experiencia laboral:** Mínimo de dos años en cargos similares.
- 3.- Formación:** Supervisión y Control de los procesos de producción.
Excelente manejo de paquetería computacional como Word y Excel.
- 4.- Habilidades:** Disciplina de trabajo.
Facilidad de trabajo en equipo/enseñanza.
-

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|--|--|
|  <p>AGRECONS S.A.</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="center">JEFE DE VENTAS</p> | <p align="center">Código: MF-AGCS-06</p> |
| <p>Fecha: Enero 2016</p> | <p>Revisión: 0</p> | <p>Página: 18/23</p> |

Funciones

Gerencia Comercial y Operativa:

- Coordinar y planificar las ventas a nivel nacional e internacional.
 - Responsable de la comunicación con los asesores comerciales a nivel nacional e internacional.
 - Manejo efectivo de los precios de mercados a nivel nacional e internacional.
 - Responsable de coordinar las necesidades a los asesores comerciales.
 - Entregar las fichas técnicas del producto al área operativa de acuerdo a las necesidades de los clientes.
 - Buscar estrategias de ventas que ayuden al fortalecimiento de la empresa.
 - Coordinar con el jefe de bodega el requerimiento y posterior entrega puntual de los pedidos.
 - Coordinar con la administración el abastecimiento de los productos que comercializa la empresa.
 - Coordinar con el Gerente General las charlas y exposiciones de las bondades y aplicación de técnicas de los productos a los clientes.
 - Informe mensual de ventas al Gerente General.
-

| | | |
|---|---|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE VENTAS | Código: MF-AGCS-06 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 19/23 |

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Estudios Superiores en administración, Marketing.
Ingeniería en Negocios Internacionales o carreras afines.
- 2.- Experiencia laboral:** Mínimo dos años en cargos similares.
- 3.- Formación:** Gestión comercial y trato a los clientes.
- 4.- Habilidades:** Gestión administrativa y de presupuestos.
Trabajo en equipo.
Optimización de resultados.
-

| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jox yana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  <p>AGRECONS S.A.</p> | <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>JEFE DE BODEGA</p> | <p>Código: MF-AGCS-07</p> |
| <p>Fecha: Enero 2016</p> | <p>Revisión: 0</p> | <p>Página: 20/23</p> |

Funciones

- Llevar el control en unidades tanto de entradas, como de salidas y existencias para cada clase de productos bajo su cuidado y custodia en Kárdex.
 - Ingresar el control de inventario mediante las guías de remisión recibidas de proveedores y que servirán para anotar las entradas en unidades al sistema de bodegas o de almacén.
 - Recibir los respectivos comprobantes de "Ingreso a Bodega o Almacén" en formularios previamente numerados.
 - Entregar los productos en base a los requerimientos solicitados por el departamento de ventas.
 - Satisfacerse de firmas de recepción y responsabilidad por la entrega de los productos en los comprobantes de "Egresos de Bodega de Almacén", formularios previamente numerados.
 - Registrar los "Egresos de Bodega o Almacén" por proyecto o por destino dentro del Centro de Costo en Contabilidad, los mismos que serán liquidados en forma semanal cuando se trata de proyectos y en forma diaria cuando se trata de consumo o mantenimiento normal.
 - Controlar el inventario mínimo y máximo de reposición de inventario en base al instructivo previamente entregado, el cual deberá ser revisado en forma mensual para obtener índices de medición y control.
-

| | | |
|---|---|--------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE BODEGA | Código: MF-AGCS-07 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 21/23 |

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Estudios Superior Contable o Carreras afines.
- 2.- Experiencia laboral:** Mínimo un año en cargos similares.
- 3.- Formación:** Conocimientos sobre administración de bodega.
Administración eficiente sobre los inventarios.
- 4.- Habilidades:** Facilidad de trabajo en equipo/enseñanza
Auto-organización.
-

| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Joxyana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

| | | |
|---|--|--|
|  <p>AGRECONS S.A.</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="center">JEFE TÉCNICO</p> | <p align="center">Código: MF-AGCS-08</p> |
| <p>Fecha: Enero 2016</p> | <p>Revisión: 0</p> | <p>Página: 22/23</p> |

Funciones

- Realizar la planilla semanalmente de la mano de obra de los diferentes proyectos respaldando con el listado de asistencia personal.
 - Evaluar periódicamente los gastos incurridos, tanto en mano de obra como materiales en los diferentes proyectos para garantizar estar siempre dentro de lo estipulado y planificado.
 - Liquidar los trabajos ejecutados una vez terminados, mano de obra, materiales que serán reportados a gerencia.
 - Comunicar al departamento de producción los requerimientos, necesidades presentes y futuras, periódicamente para que les sirva para mantener un stock en bodega.
 - Sugerir al departamento de producción mejoras y ajustes a los productos existentes como también el desarrollo de nuevos productos.
 - Realizar presupuestos de gastos para la ejecución de las obras, como también solicitar los recursos necesarios al departamento financiero previa autorización de gerencia.
 - Realizar visitas a clientes actuales y futuros, para determinar necesidades que se conviertan en oportunidades de asesoramiento técnico para satisfacer con nuestros productos y mano de obra de los mismos.
 - Capacitar periódicamente a los asesores técnicos para que estén actualizados en conocimientos y brindar el mejor apoyo en el manejo y aplicación de nuestros productos.
-

| | | |
|---|---|--------------------|
|  AGRECONS S.A. | MANUAL DE FUNCIONES JEFE TÉCNICO | Código: MF-AGCS-08 |
| Fecha: Enero 2016 | Revisión: 0 | Página: 23/23 |

Funciones

- Coordinar eventos en actos que permitan el desarrollo humano y técnico del personal.
 - Planificar oportunamente el inicio de las obras aprobadas por el cliente, con el respaldo de presupuestos, órdenes de trabajo, anticipos y herramientas.
 - Supervisar y controlar que los productos cumplan con el estándar de calidad para la ejecución de las obras.
-

Perfil del cargo y competencias

- 1.- Nivel de educación:** Estudio superior en Ingeniería civil o carreras afines.
- 2.- Experiencia laboral:** Mínimo un año en cargos similares.
- 3.- Formación:** Conocimiento de aplicaciones de aditivos para la construcción.
- 4.- Habilidades:** Disciplina de trabajo.
Facilidad de trabajo en equipo/enseñanza.
-

| Realizado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jox yana Macías | Ing. Carlos Rodríguez | Ing. Carlos Rodríguez |
| Estudiante | Gerente General | Gerente General |

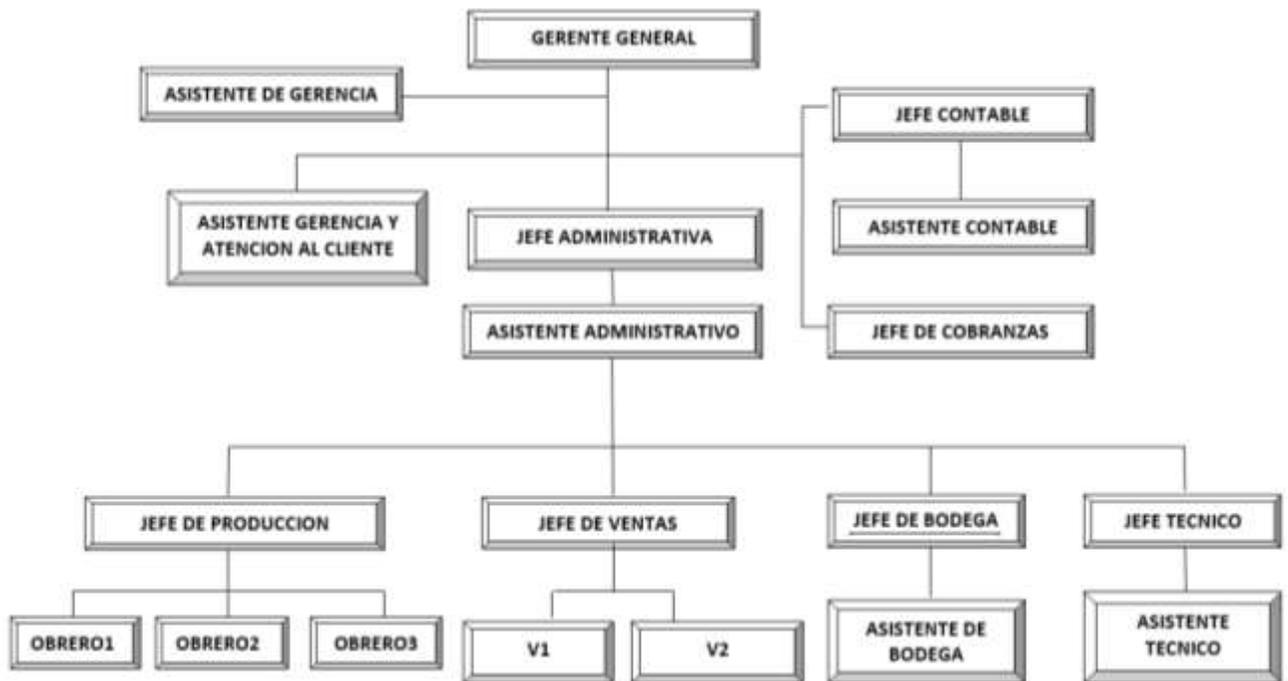
Bibliografía

- Amat, O., y Campa, F. (2013). *Manual del controller*. España: Profit Editorial.
- Benitz, E. (2012). *Métodos y técnicas de evaluación del control interno*. Obtenido de <http://documents.mx/documents/metodos-y-tecnicas-de-evaluacion-del-control-interno.html#>
- Bermúdez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bishop, T., y Hydoski, F. (2010). *Capacidad de recuperación empresarial: administración del creciente riesgo de fraude y corrupción*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bitumat Company Limited. (s.f.). *Bitumat*. Obtenido de <http://www.bitumat.com/rj/index.php/about-us/certifications>
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos* (Segunda ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bolívar, A., Déniz, M., & García, D. (2014). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Carvajal, A., y Escobar, M. (2012). *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos : enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Equipo Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. España: Editorial Vértice.
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Garbajosa, C. (2013). *Cuaderno del alumno: auditoría (MF0232_3). Gestión contable y gestión administrativa para auditoría (ADGD0108)*. Editorial CEP, S.L.

- García, D. (2012). *Metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en el ISMMM: EvaSCI*. Cuba: B - Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.
- Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., & Martínez, M. (2012). *Gestión del riesgo y fundamentos prácticos de solvencia: del riesgo operacional al capital*. España: Editorial Complutense.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Perú: The McGraw-Hill.
- Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Ladino, E. (2009). *Control interno: informe COSO*. Argentina: El Cid Editor.
- Moreno, E. (2009). *Auditoría*. Argentina: El Cid Editor.
- Muñoz, Á. (2010). *El mundo de las empresas: de las PYMES a las unimundiales*. España: Ediciones Días de Santos.
- Polo, F. (2012). *Fundamentos de auditoría de cuentas anuales*. España: Larousse Ediciones Pirámide.
- PwC. (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Control Interno - Marco integrado*. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Redacción Economía. (4 de Noviembre de 2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/1-046-planes-de-vivienda-se-construyen-en-ecuador.html>
- Yuni, J. (2010). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (Segunda ed.). Argentina: Editorial Brujas.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación Vol. 2*. Argentina: Editorial Brujas.

Anexo 1

Organigrama Empresarial



Fuente: Tomado del Organigrama de la Empresa AGRECONS S. A.

Anexo 2

Cuestionarios de evaluación del control interno

Tabla 1

Cuestionario de evaluación del control interno: Entorno de Control

| Preguntas | Si | No |
|---|----|----|
| ¿Cuenta la Empresa con un Código de Ética? | | |
| ¿La Dirección se ha encargado de difundir el Código de Conducta a los empleados mediante talleres o reuniones para explicar el contenido del mismo? | | |
| ¿Posee o desarrolla la Empresa una administración estratégica que promueva el cumplimiento de su misión? | | |
| ¿Cuenta la Empresa con un Manual de Políticas y Procedimientos que incluyan los controles internos en el manejo y administración de las operaciones? | | |
| ¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la empresa? | | |
| ¿La empresa tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión? | | |

Elaborado por: Joxyana Macías

Tabla 2

Cuestionario de evaluación del control interno: Evaluación de Riesgos

| Preguntas | Si | No |
|--|----|----|
| ¿Tiene la Entidad identificados sus riesgos, inherentes y de control? | | |
| ¿La entidad ha establecido políticas y estrategias para la gestión de riesgos? | | |
| ¿Se encuentran debidamente segregadas las funciones para minimizar los riesgos en las operaciones de cada área de la organización? | | |
| ¿Han sido evaluados los riesgos establecidos en las operaciones de la organización? | | |
| ¿Se conocen los riesgos relacionados con los factores críticos del éxito y los cambios del entorno que pueden afectar el logro de objetivos de la Entidad? | | |

Elaborado por: Joxyana Macías

Tabla 3***Cuestionario de evaluación del control interno: Actividades de Control***

| Preguntas | Si | No |
|---|-----------|-----------|
| ¿La empresa ha realizado una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios? | | |
| ¿Se ha analizado y regularizado la existencia de excesos o defectos en la cantidad de personal operativo y administrativo a través de mediciones del desempeño de las áreas y unidades de la empresa? | | |
| ¿Se verifica que estén funcionando debidamente los controles establecidos por la administración en las operaciones de cada área? | | |
| ¿Se verifica el cumplimiento de los cronogramas y tiempos de producción? | | |

Elaborado por: Jox yana Macías

Tabla 4

Cuestionario de evaluación del control interno: Información y Comunicación

| Preguntas | Si | No |
|---|----|----|
| ¿Los sistemas implementados en las áreas de la organización integran información oportuna y confiable evitando el doble registro de las operaciones? | | |
| ¿Se han determinado a responsables de la custodia de comprobantes y documentación de sustento, y los mismos se archivan correctamente? | | |
| ¿Se realizan pruebas de corte de documentación para comprobar que los registros incluyen todas las operaciones aplicables a un período determinado? | | |
| ¿Existen actividades de control para verificar que todo ingreso o retiro de bienes de almacenes y depósitos se pueda realizar solo si existen los documentos o los comprobantes autorizados que corresponden? | | |
| ¿La Dirección Administrativa verifica que se hayan elaborado y emitido el conjunto de los estados financieros que corresponde a la naturaleza de la empresa? | | |

Elaborado por: Joxyana Macías

Tabla 5

Cuestionario de evaluación del control interno: Supervisión y Monitoreo

| Preguntas | Si | No |
|---|----|----|
| ¿La Empresa realiza una supervisión de sus controles a un costo, nivel de esfuerzo o nivel organizativo que no sea consistente con el volumen de riesgos a mitigar a través de los controles? | | |
| ¿Cuenta la Organización con áreas de prevención, detección y corrección del riesgo de las operaciones? | | |
| ¿Existe un control para que no exista una duplicidad de esfuerzos del recurso humano al momento de supervisar la efectividad de los controles? | | |
| ¿La empresa ha establecido frecuencias en la evaluación de los controles internos? | | |
| ¿Se realiza el seguimiento de los resultados detectados por los controles internos en las áreas supervisadas? | | |

Elaborado por: Joxyana Macías