

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE: QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Tesis Previa la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO  
PARA LAS PYMES DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES COMERCIALES  
EN LA CIUDAD DE QUITO

**AUTORA:**

DIANA CAROLINA MORALES MUÑOZ

**DIRECTOR:**

DR. GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

Quito, Junio de 2011

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

El trabajo investigativo expuesto en la presente tesis cuyo tema es **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LAS PYMES DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES COMERCIALES EN LA CIUDAD DE QUITO CASO PRÁCTICO: CERSA CIA. LTDA.**, los conceptos desarrollados, análisis planteados, recomendaciones y conclusiones, al respecto ratifico que son de mi exclusiva responsabilidad.

Quito, Junio 2011

## **DEDICATORIA**

### **Con esfuerzo y perseverancia siempre se alcanza la meta anhelada**

Este trabajo tiene un significado especial, puesto que gracias a la presencia de Dios en mi camino he logrado alcanzar un sueño en común, el mío de alcanzar mi título académico y el de mi familia de verme convertida en una gran profesional, por ello mi eterno agradecimiento a mi padre Fernando Morales, madre Carmita Muñoz y hermanos Ma. Fernanda y Fernando Vinicio porque gracias a ellos que fueron como una semilla de inspiración en mi vida este sueño se convirtió en una realidad.

## INTRODUCCION

La razón fundamental para la realización de este tema de investigación se debe a la importancia de ejercer un control de los resultados obtenidos por las actividades comerciales que realizan las Pymes, para ello es necesario que exista un sistema de gestión que permita poder controlar, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados, ya que sirve como eje de partida para corregir las posibles desviaciones o problemas de carácter administrativo financiero que de una u otra manera puede afectar el desempeño de una empresa, y con más razón de una Pyme como es Cersa Cia. Ltda., ya que ésta constituye un ente productivo, que genera empleo en el país, permitiendo así abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, e industrias que mueven al Ecuador, de ello se deriva la importancia de una Pyme, si tomamos como punto de partida que son precisamente éstos pequeños negocios los que alimentan a grandes empresas y por ende la economía nacional, por esta razón la trascendencia de un examen integral de control de gestión para observar, analizar y corregir los posibles problemas de carácter financiero y contable que se puede suscitar en su manejo.

Para la realización de esta investigación se tomó como caso práctico una PYME dedicada a la comercialización de libretas, cuadernos, boletines, y todo artículo de papel cuya razón social es CERSA CIA. LTDA.

A fin de detallar tanto los procesos principales como secundarios que abarca un sistema de control de gestión, los cuales sin duda alguna deben ser necesariamente llevados a cabo para determinar cuan efectivos resultan los controles adoptados por la Compañía, así como todo el sistema en el que se maneja la mencionada PYME (Cersa Cia. Ltda.), se investigó a cabalidad todos se recolectó toda información de distintos caracteres tales como: información societaria, tributaria, contable, financiera y de control interno de la compañía, para así determinar los procedimientos específicos a seguir en la realización de un modelo de auditoría integral y dar inicio al modelo de control de gestión administrativo financiero de la Compañía.

Adicionalmente surge la necesidad de realizar un modelo de gestión que contenga control interno, administrativo y financiero debido a que Cersa Cia. Ltda. presenta deficiencia en el manejo de Controles Internos no implementados adecuadamente, entre los principales podríamos destacar:

- Falta de controles en la cuenta de Propiedad, planta y Equipo
- Inadecuado manejo en concesión de créditos
- Clientes con cartera morosa y dudosa de cobro
- Falta de controles en la cuenta de Inventarios
- Inadecuado manejo de Información Contable
- Falta de Control en la Bodega de la Compañía
- Inadecuado manejo de entradas y salidas de mercadería
- Falta de especificaciones en funciones de cada empleado

## INDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>1. CAPITULO 1.- FUNDAMENTACION TEORICA DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Gestión Administrativa.....</b>	<b>12</b>
1.1.1. Definición.....	12
1.1.2. Propósitos de la Gestión Administrativa. ....	12
<b>1.2 Control de Gestión.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Definición.....	13
1.2.2 Objetivos del Control de Gestión.....	13
1.2.3 Factores que afectan el Control de Gestión. ....	13
1.2.4 Limitaciones del Control de Gestión. ....	14
<b>1.3 Planificación estratégica. ....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Definición.....	15
1.3.2 Componentes de la Planificación Estratégica: .....	15
<b>1.4 Sistema de control de gestión. ....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Definición.....	16
1.4.2 Factores que influyen sobre el control de gestión. ....	16
1.4.3 Los fines del control de gestión. ....	17
1.4.4 Elementos del sistema de control de gestión.....	17
<b>1.5 Desarrollo del Plan Financiero.....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Descripción del negocio: .....	18
1.5.2 Ventas y mercadeo: .....	19
1.5.3 Requisitos de Preoperación.....	19
1.5.4 Administración Financiera.....	19
<b>1.6 Sistema ERP. Enterprise Resources Planning o Planeamiento de los Recursos de la Empresa .....</b>	<b>20</b>
1.6.1 Definición: .....	20
1.6.2 Objetivos del Sistema ERP .....	20
1.6.3 Visión ERP.....	21
1.6.4 Sistema ERP en las Pymes.....	22

<b>1.7</b>	<b>Control Interno.....</b>	<b>23</b>
1.7.1	Definición:.....	23
1.7.2	Sistema de Control Interno. ....	23
1.7.3	Tipos de Control Interno.....	25
1.7.4	Limitaciones Inherentes al Control Interno. ....	28
1.7.5	Elementos del Control Interno.....	29
1.7.6	Riesgo de control en una PYME.....	29
<b>1.8</b>	<b>Técnicas de Control Interno.....</b>	<b>30</b>
1.8.1	Inspección. ....	30
1.8.2	Observación. ....	30
1.8.3	Investigación y confirmación: .....	30
<b>1.9</b>	<b>Evaluación de Riesgos.....</b>	<b>30</b>
1.9.1	Riesgos Internos: .....	31
1.9.2	Riesgos Externos: .....	31
1.9.3	Métodos de Evaluación de Control Interno.....	31
<b>1.10</b>	<b>Informe COSO.....</b>	<b>36</b>
1.10.1	Definición:.....	36
1.10.2	Objetivos del Informe Coso.....	37
1.10.3	Análisis de la definición:.....	37
1.10.4	Componentes del Coso.- .....	38
<b>1.11</b>	<b>Gestión Financiera.....</b>	<b>42</b>
1.11.1	Definición:.....	42
<b>1.12</b>	<b>Indicadores Financieros.....</b>	<b>45</b>
1.12.1	Definición:.....	45
1.12.2	Indicadores de Liquidez. ....	46
1.12.3	Indicadores de Endeudamiento. ....	47
1.12.4	Índices de Apalancamiento. ....	48
1.12.5	Índices de Actividad.....	49
1.12.6	Indicadores de Rendimiento. ....	50
1.12.7	Indicadores de Gestión. ....	52
<b>2.</b>	<b>CAPITULO 2.- LAS PYMES EN EL ECUADOR .....</b>	<b>54</b>

<b>2.1</b>	<b>Definición de las PYMES.....</b>	<b>54</b>
<b>2.2</b>	<b>Fortalezas de las PYMES: .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3</b>	<b>Debilidades de las PYMES: .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4</b>	<b>Características de las PYMES: .....</b>	<b>55</b>
<b>2.5</b>	<b>De los Órganos de Regulación de las MIPYMES.....</b>	<b>56</b>
<b>2.6</b>	<b>Aporte de las PYMES en el Ecuador.....</b>	<b>57</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Microempresas. ....</b>	<b>57</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Talleres artesanales.....</b>	<b>57</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Pequeña Industria .....</b>	<b>57</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Mediana Industria.....</b>	<b>57</b>
<b>2.6.5</b>	<b>Grandes Empresas .....</b>	<b>58</b>
<b>2.7</b>	<b>Brechas entre las Pymes y las Grandes organizaciones. ....</b>	<b>59</b>
<b>2.8</b>	<b>Potencialidades de una Pyme. ....</b>	<b>59</b>
<b>2.9</b>	<b>Aspectos Legales de una Pyme:.....</b>	<b>60</b>
<b>2.10</b>	<b>Conflictos externos en el desarrollo de una Pyme:.....</b>	<b>61</b>
<b>2.11</b>	<b>Conflictos internos en el desarrollo de una Pyme: .....</b>	<b>61</b>
<b>2.12</b>	<b>Ventajas de una Pyme. ....</b>	<b>62</b>
<b>2.13</b>	<b>Objetivos de los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas. ....</b>	<b>63</b>
<b>2.14</b>	<b>Características Cualitativas de la información de los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas. ....</b>	<b>63</b>
<b>2.14.1</b>	<b>Comprensibilidad.....</b>	<b>63</b>
<b>2.14.2</b>	<b>Relevancia .....</b>	<b>63</b>
<b>2.14.3</b>	<b>Materialidad o Importancia Relativa.....</b>	<b>64</b>
<b>2.14.4</b>	<b>Esencia sobre la forma.....</b>	<b>64</b>
<b>2.14.5</b>	<b>Prudencia .....</b>	<b>64</b>
<b>2.14.6</b>	<b>Integridad .....</b>	<b>64</b>
<b>2.14.7</b>	<b>Devengo .....</b>	<b>64</b>
<b>2.14.8</b>	<b>Negocio en marcha .....</b>	<b>64</b>
<b>2.15</b>	<b>NIIFS para Pymes. ....</b>	<b>64</b>
<b>2.15.1</b>	<b>Presentación de los estados financieros.....</b>	<b>67</b>
<b>2.15.2</b>	<b>Estado de flujos de efectivo. ....</b>	<b>68</b>



2.15.3	Políticas contables, estimaciones y errores. ....	69
2.15.4	Reconocimiento de Ingresos. ....	69
2.15.5	Inventarios. ....	70
2.15.6	Propiedad Planta y Equipo. ....	71
2.15.7	Activos Intangibles. ....	72
2.15.8	Deterioro del valor de los Activos. ....	73
2.15.9	Provisiones y Contingencias. ....	74
2.15.10	Impuestos Diferidos. ....	75
<b>3.</b>	<b>CAPITULO 3. CONOCIMIENTO Y EVALUACION DEL NEGOCIO DE</b>	
	<b>CERSA CIA. LTDA. ....</b>	<b>77</b>
3.1	Diagnóstico Situacional. ....	77
3.1.1	Razón Social. ....	77
3.1.2	Antecedentes. ....	78
3.1.3	Marco Jurídico. ....	78
3.1.4	Objeto Social. ....	79
3.1.5	Finalidad. ....	79
3.1.6	Objetivos. ....	79
3.1.7	Normatividad: ....	80
3.1.8	Estructura de la compañía. ....	80
3.1.9	Políticas Contables. ....	84
3.2	Análisis FODA. ....	87
3.2.1	Fortalezas: ....	91
3.2.2	Debilidades: ....	91
3.2.3	Oportunidades: ....	92
3.2.4	Amenazas: ....	92
3.3	Procedimientos. ....	93
3.4	Análisis de Riesgos de PORTER. ....	98
3.4.1	Poder de negociación de los Compradores o Clientes. ....	98
3.4.2	Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. ....	98
3.4.3	Amenaza de nuevos competidores. ....	99
3.4.4	Amenaza de productos sustitutivos. ....	99
3.5	Matriz de Riesgos. ....	99

3.5.1	Definición de los criterios de valoración de los riesgos: .....	99
3.5.2	Clasificación de los riesgos: .....	102
3.6	Análisis de Riesgos.....	106
3.6.1	Análisis de Áreas Críticas: .....	106
<b>4.</b>	<b>CAPITULO 4. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN</b>	
	<b>ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE CERSA CIA. LTDA.....</b>	<b>119</b>
4.1	Análisis de Control Interno .....	119
4.1.1	Aplicación de Cuestionarios de Control Interno.....	119
4.1.2	Diagramación de Flujos contables.....	132
4.2	Control Interno de Activos. ....	137
4.2.1	Caja/Bancos. ....	137
4.2.2	Clientes.....	138
4.2.3	Inventario.....	139
4.2.4	Activos Fijos.....	140
4.3	Control Interno de Pasivos .....	141
4.3.1	Proveedores.....	141
4.4	Control Interno de Ingresos. ....	142
4.4.1	Ventas.....	142
4.5	Control Interno de Gastos. ....	144
4.5.1	Costos y Gastos.....	144
4.6	Control del Sistema de Contabilidad.....	145
4.6.1	Responsables del manejo del sistema contable.....	146
4.7	Evaluación Final de Control Interno.....	146
4.7.1	Evaluación de Control Interno Administrativo .....	146
4.7.2	Evaluación de Control Financiero.....	154
4.8	Gestión Financiera.....	168
4.8.1	Presentación de Estados Financieros. ....	168
4.8.2	Análisis Estructural y Financiero del Balance General. ....	169
4.8.3	Análisis Estructural y Financiero del Estado de Resultados. ....	171
4.8.4	Análisis Estructural y Financiero Estados de Cambios en el Patrimonio de los Socios bajo Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC.	

4.8.5	Análisis Estructural y Financiero Flujo del Efectivo bajo Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC. ....	173
4.8.6	Notas a los Estados Financieros. ....	175
4.9	Reportes Financieros. ....	183
4.9.1	Reporte de Ventas. ....	184
4.9.2	Reporte de Cartera. ....	185
4.9.3	Reporte de Inventario. ....	186
4.9.4	Reporte de Proveedores. ....	188
4.10	Gestión Contable. ....	189
4.10.1	Caja /Bancos. ....	189
4.10.2	Cuentas por Cobrar. ....	190
4.10.3	Activos Fijos. ....	192
4.10.4	Inventario. ....	193
4.10.5	Ventas. ....	194
4.10.6	Control de Impuestos. ....	195
4.11	Indicadores de Gestión. ....	196
4.11.1	Gestión Administrativa. ....	196
4.11.2	Gestión de la eficiencia. ....	196
4.11.3	Índice de estabilidad en el empleo. ....	196
4.11.4	Renovación de Clientes. ....	197
4.11.5	Ventas por Empleado. ....	197
4.12	Indicadores Financieros. ....	197
4.12.1	Indicadores de Liquidez. ....	197
4.12.2	Indicadores de endeudamiento. ....	199
4.12.3	Índices de Actividad. ....	200
4.12.4	Indicadores de Rendimiento. ....	200
5.	<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>202</b>
5.1	Conclusiones Obtenidas. ....	202
5.2	Recomendaciones. ....	203
5.3	Informe Costo Beneficio Cersa Cia. Ltda. ....	204
6.	<b>ANEXOS</b> .....	<b>208</b>

# **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LAS PYMES DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES COMERCIALES EN LA CIUDAD DE QUITO CASO PRÁCTICO: CERSA CIA. LTDA.**

## **1. CAPITULO 1.- FUNDAMENTACION TEORICA DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

Para todo inicio necesitamos conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar un modelo de Gestión Administrativo Financiero que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación administrativa y financiera de Cersa Cía. Ltda.

Para ello tomaremos como punto de partida los siguientes conceptos básicos:

### **1.1 Gestión Administrativa.**

#### **1.1.1. Definición.**

*“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.*<sup>1</sup>

#### **1.1.2. Propósitos de la Gestión Administrativa.**

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente

---

<sup>1</sup> Luis Muñiz. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición

- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

## **1.2 Control de Gestión.**

### **1.2.1 Definición.**

*“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados”<sup>2</sup>.*

### **1.2.2 Objetivos del Control de Gestión.**

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

### **1.2.3 Factores que afectan el Control de Gestión.**

---

<sup>2</sup> Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición.

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

#### **1.2.3.1 Factores Internos.**

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- El sistema de información que maneje la organización.

#### **1.2.3.2 Factores Externos.**

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

#### **1.2.4 Limitaciones del Control de Gestión.**

Las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son:

- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.
- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control.

- La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado<sup>3</sup>.

### **1.3 Planificación estratégica.**

#### **1.3.1 Definición.**

El control de gestión se soporta en la Planificación Estratégica, puesto que ésta constituye un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas, sistemas y procesos de trabajo.

*“La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo.”<sup>4</sup>*

#### **1.3.2 Componentes de la Planificación Estratégica:**

1.3.2.1 **Misión de la Empresa:** Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.

1.3.2.2 **Fijación de Objetivos a largo plazo:** Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.

1.3.2.3 **Describir las estrategias para conseguir los objetivos:** Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.3.2.4 **Realización del Plan Financiero:** Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

---

<sup>3</sup> Luis Muñiz. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición

<sup>4</sup>Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición.

## **1.4 Sistema de control de gestión.**

### **1.4.1 Definición.**

*El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.<sup>5</sup>*

### **1.4.2 Factores que influyen sobre el control de gestión.**

**Entorno:** Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

**Los objetivos de la empresa:** Condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

**La estructura de la organización:** Según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

**Tamaño de la empresa:** Está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

**Cultura de la empresa:** En el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

---

<sup>5</sup> [modelosadministrativos.files.wordpress.com/](http://modelosadministrativos.files.wordpress.com/)



### 1.4.3 Los fines del control de gestión.

Los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos.

### 1.4.4 Elementos del sistema de control de gestión.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.<sup>6</sup>

**La planificación:** Consiste en adelantarse al futuro eliminando el nivel de riesgos e incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa, los planes se materializan en programas.

**El presupuesto:** Está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar directamente con los responsables a fin de conseguir una mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos.

---

<sup>6</sup> Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden, las causas principales pueden ser:

**Errores de método:** Debido a la poca descentralización y falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

**Errores en la relación medios–fines:** Consiste en el incorrecto uso de los medios, etc, estas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Podemos citar otras herramientas operativas como: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

## **1.5 Desarrollo del Plan Financiero.**

El plan administrativo y financiero de una compañía sirve para la operación exitosa de una organización.

Explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

Los pasos básicos para desarrollar un plan financiero consisten en:

### **1.5.1 Descripción del negocio:**

Para describir el negocio, es excelente hacerse la pregunta siguiente:

"¿Qué negocio quiero administrar?"

#### **Describir los productos, servicios y mercado.**

La descripción del negocio debe identificar en forma clara las metas y objetivos, describiendo los beneficios de sus productos y servicios desde la perspectiva del

cliente. Los empresarios que tienen éxito entienden las necesidades y expectativas de los clientes, tomando en consideración que entender al cliente es lo más importante para ganarse la aceptación de los mismos y para obtener ganancias.

### **1.5.2 Ventas y mercadeo:**

Una de las claves para obtener altos niveles de venta es conocer a sus clientes, sus necesidades y expectativas, una vez identificados estos factores se puede desarrollar una estrategia de ventas que permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

#### **Planificar la estrategia de precios.**

Establece una política, ya sea con precios más caros o más baratos que su competencia, para después poder controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

### **1.5.3 Requisitos de Preoperación.**

Explica la forma en como se maneja la empresa día a día establecer políticas de contratación y de personal, acuerdos de arrendamiento, requisitos legales y operativos que se deben cumplir para hacer funcionar la empresa.

### **1.5.4 Administración Financiera.**

Una de las mejores formas para que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida.

Para administrar las finanzas en forma efectiva, se debe desarrollar un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar el negocio (costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación). Adicionalmente se debe preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance y control que permita medir los avances obtenidos, de manera que se compare y analice posibles desviaciones entre los datos reales y los datos presupuestados.

## **1.6 Sistema ERP. Enterprise Resources Planning o Planeamiento de los Recursos de la Empresa**

### **1.6.1 Definición:**

*“Los sistemas ERP están diseñados para incrementar la eficiencia en las operaciones de la compañía que utilice, además tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de cada negocio, puesto que es un sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa”.*<sup>7</sup>

Es una forma de utilizar la información a través de toda la organización en áreas claves como producción, compras, administración de inventario, control financiero, administración de recursos humanos, logística, distribución, ventas, marketing y administración de relaciones con clientes.

Con un sistema integrado las barreras de información entre los diferentes sistemas y departamentos desaparecen. Toda la empresa, sus sistemas y procesos, pueden reunirse para beneficiar a toda la organización. Actualmente muchas son las empresas que están iniciando su primer contacto con los modernos sistemas de información ante la necesidad de mantenerse competitivas.

### **1.6.2 Objetivos del Sistema ERP**

Existen tres razones fundamentales por las cuales una empresa se interesa en implantar una solución ERP:

- Aumentar su competitividad,
- Controlar mejor sus operaciones
- Integrar su información.

### **Competitividad**

Las empresas requieren continuas optimizaciones de sus costos, ya sea de

---

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/...estrategia/.../que-es-erp.htm](http://www.gestiopolis.com/...estrategia/.../que-es-erp.htm)

producción, comercialización o administración; por otro lado, deben incrementar constantemente su productividad.

### **Control**

Varias empresas tienen un manejo aislado de la información generada en los distintos departamentos y requieren de una solución global que integre y organice los datos para que en forma accesible apoye la toma de decisiones.

### **Integración**

Es importante integrar la información de las áreas vitales de la empresa como finanzas, producción y ventas, es decir, aquellas aplicaciones que apoyan la fuerza de ventas, comercialización y servicio al cliente con las aplicaciones de permiten a las empresas comprar, monitorear, administrar y distribuir productos.

### **Otros beneficios que ofrecen estos sistemas son:**

- Integridad de los datos
- Confiabilidad en la información del sistema
- Definición de un solo flujo de trabajo
- Definición de las reglas del negocio
- Sistema basado en resultados
- Sistema para manejo de diferentes tipos de Industria
- Sistema con tecnología de punta
- Mejoras en los servicios al cliente.
- Mejora en los tiempos de respuesta.
- Reducción de costos.
- Reducción del costo de calidad.
- Permite una rápida adaptación a los cambios.

### **1.6.3 Visión ERP.**

La selección de un sistema ERP es un proceso complejo, que se ve influido por la cultura informática que tenga la organización y que pueda verse afectada por la resistencia al cambio o a la idea errónea de que este tipo de proyectos consumen grandes cantidades de dinero, tiempo y esfuerzo.

El éxito en la implantación de tecnología ERP es responsabilidad de toda la empresa, es indispensable fomentar el trabajo en equipo debido a que a partir de la liberación del ERP, los datos ingresados por un usuario serán utilizados por otro de un área completamente diferente y quien finalmente "alimenta y da fuerza" a cualquier sistema es el personal que lo usa.

Todos los retos y costos intrínsecos a los ERP fuerzan a las empresas a realizar un cambio de cultura.

Las empresas grandes que manipulan un gran volumen de datos, usuarios y complejidad de transacciones escogen este tipo de soluciones, porque establecen que el aumento en el rendimiento de las actividades corporativas y mejora en el servicio al cliente, calidad de la producción, provocan una mejora en la imagen corporativa, manejo de la integración de procesos y calidad de los mismos.

#### **1.6.4 Sistema ERP en las Pymes**

Si bien un ERP puede ofrecer muchas ventajas, también exige grandes retos y costos antes de poder obtenerlos, y esto se vuelve especialmente importante cuando hablamos de la pequeña y mediana empresa donde los recursos económicos y humanos son mucho más limitados comparados con las grandes empresas. Sin embargo, poco a poco la pequeña y mediana empresa está empezando a "arriesgar" parte de sus escasos recursos para invertir en sistemas como los ERP porque permiten mantener una lucha más equilibrada e incluso crecer frente a este esquema de competencia.

Un sistema ERP no es realmente un gasto sino una inversión que se pagará a sí misma al cabo de algunos meses y posteriormente permitirá generar mayores utilidades.

## **1.7 Control Interno.**

### **1.7.1 Definición:**

<sup>8</sup>“El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa”.

**El control interno contable.-** Comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos, la fiabilidad de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (documentación soporte de registros, conciliaciones bancarias, plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (autorizaciones de cobros y pagos, comprobación de inventarios, etc.).

**El control interno administrativo.-** Se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección, estos tipos de controles no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera- contable.

Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional mas bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre el bajo rendimiento de una gestión, y así la administración podrá volverse eficiente.

### **1.7.2 Sistema de Control Interno.**

---

<sup>8</sup> [ecuadorimpuestos.com/content/view/74/30/](http://ecuadorimpuestos.com/content/view/74/30/)

Un sistema de control interno compuesto de control ambiental y control de procedimientos, incluye todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por los directores y la gerencia de una entidad para ayudar al logro de su objetivo de asegurar, hasta donde sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a sus políticas internas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude ó error, la exactitud e integridad de los registros contables, y la preparación oportuna de la información financiera confiable.

Los controles internos pueden ser incorporados dentro de los sistemas contables computarizados, sin embargo, el sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con sistema contable. En resumen, el sistema puede ser considerado compuesto por:

- El ambiente de control
- El proceso de los directores para evaluar el riesgo de pérdida de control.
- El sistema de información y las características de control dentro de él.
- El sistema de los directores para hacer el seguimiento (monitorear) sobre la efectividad de los controles.

**El Ambiente de Control.-** *“Significa la actitud general, conciencia y acciones de los directores y de la gerencia con relación a los controles internos y su importancia en la entidad”.*<sup>9</sup>

El ambiente de control abarca el estilo gerencial, y la cultura corporativa y los valores compartidos con todos los empleados, proporciona la base contra la cual los otros varios controles son operados; sin embargo, un ambiente de control fuerte, por sí mismo, no asegura la efectividad del sistema de control interno total.

Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

---

<sup>99</sup> Normas Internacionales de Auditoría NIA 6



- La filosofía y el estilo operativo de los directores y la gerencia.
- La estructura organizacional de la entidad y los métodos de asignación de autoridad y responsabilidad (incluyendo la segregación de funciones y controles de supervisión).
- Los métodos de los directores para imponer control, incluyendo la función de auditoría interna, las funciones de la junta de directores y las políticas y procedimientos de personal.

**Los procedimientos específicos de control.-** Estos incluyen:

- Aprobación y control de documentos.
- Controles sobre aplicaciones computarizadas y el ambiente de información tecnológica.
- Verificación de la exactitud aritmética de los registros.
- Mantenimiento y revisión de cuentas de control y balances de prueba.
- Conciliaciones
- Comparación de los resultados de los conteos de caja, inversiones (valores) y existencias (inventarios) con los registros contables.
- Comparación de los datos internos contra las fuentes externas de información.
- Limitación al acceso físico directo a los activos y registros.
- Frecuente (periódico) balanceo de los libros de cuentas.
- Frecuente (periódico) control de las cuentas gerenciales y control presupuestal.

### **1.7.3 Tipos de Control Interno.**

#### **Organización.**

Las empresas deben tener un plan de su organización, definiendo y asignando responsabilidades e identificando líneas de reporte para todos los aspectos de las operaciones de la empresa, incluyendo los controles. La delegación de autoridad y responsabilidad debe ser claramente estipulada.

### **Segregación de Funciones.**

Uno de los principales medios de control es la separación de aquellas responsabilidades ó funciones que, si están combinados permitirían a una persona registrar y procesar una transacción completa.

La segregación de funciones reduce el riesgo de manipulación intencional ó de error, por el incremento del elemento de comprobación, las funciones que deben ser separadas incluyen aquellas de autorización, ejecución, custodia, registro y, en el caso de un sistema contable computarizado, el desarrollo de sistemas y las operaciones diarias. Por ejemplo: Al establecer cuáles serán las funciones del Auxiliar de Contabilidad éstas consistirán en funciones más operativas que la del Contador que serán funciones más analíticas, más adelante detallaremos a profundidad las funciones de cada empleado de Cersa Cia. Ltda.

### **Lo Físico (Custodia de Activos).**

Estos están relacionados principalmente con la custodia de los activos e involucran los procedimientos y medidas de seguridad diseñadas para asegurar que el acceso a los activos esté limitado al personal autorizado, esto incluye tanto el acceso directo como indirecto vía documentaria.

### **Autorización y Aprobación.**

Todas las transacciones deben requerir autorización ó aprobación de una persona apropiada y responsable.

### **La aritmética y la contabilidad.**

Estos son los controles dentro de la función de registro que comprueban que las transacciones a ser registradas y procesadas han sido autorizadas, que están todas incluidas y que están correctamente registradas y procesadas con exactitud.

Tales controles incluyen la comprobación de la exactitud aritméticas de los registros, el mantenimiento y verificación de los totales, las conciliaciones, las cuentas control, balances de prueba y contabilidad para los documentos.

### **Personal.**

Deben existir procedimientos que aseguren que el personal tenga las capacidades acordes con sus responsabilidades. Inevitablemente, el apropiado funcionamiento de cualquier sistema depende de la competencia e integridad de quienes lo operan. Las calidades, selección y entrenamiento al igual que las características personales innatas del personal involucrado son rasgos importantes para establecer un sistema de control.

### **Supervisión.**

Todo sistema de control interno debe incluir la supervisión de las transacciones diarias y de los registros correspondientes, por parte de funcionarios responsables.

### **Gerencia.**

Estos son los controles utilizados por la gerencia fuera de la rutina diaria del sistema, incluyen los controles generales de supervisión ejercidos por la gerencia, la revisión de las cuentas gerenciales y la comparación correspondiente con los presupuestos.

Las características esenciales de un buen sistema de control interno incluyen lo siguiente:

- El pronto registro de todas las transacciones.
- El mantenimiento de cuentas de control.
- La comprobación independiente ó la reconciliación de saldos de bancos y otros saldos contra la evidencia externa tal como extractos bancarios y de los proveedores.

- La prenumeración de documentos con realización de revisiones regulares sobre la continuidad de la secuencia numérica.
- Inspecciones físicas del inventario y el trabajo en proceso, efectivo flotante y otros activos.
- El balanceo regular de los libros de cuenta.
- La producción habitual de cuentas de gerencia y de la operación de control presupuestal y pronta investigación de las variaciones.

#### **1.7.4 Limitaciones Inherentes al Control Interno.**

*“Los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración la suficiente evidencia de que se ha alcanzado los objetivos a causa de limitaciones inherentes”.*<sup>10</sup>

Dichas limitaciones incluyen:

- *El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven.*
- *La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.*
- *El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.*
- *La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.*
- *La posibilidad de que una persona responsable por ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad.*

---

<sup>10</sup> Normas Internacionales de Auditoría NIA 6

- *La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.*

### **1.7.5 Elementos del Control Interno.**

**Sistema de contabilidad:** Permite conocer a fondo las diversas funcionalidades por las que circula la información contable, en los siguientes aspectos:<sup>11</sup>

- Las principales clases de transacciones en las operaciones de la entidad.
- Cómo se inician dichas transacciones.
- Registros contables importantes, documentos de respaldo y cuentas en los estados financieros.
- El proceso contable y de informes financieros, desde el inicio de transacciones importantes y otros eventos hasta su inclusión en los estados financieros.

**Ambiente de control:** Consiste en obtener suficiente comprensión del ambiente de control para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad.

**Procedimientos de control:** Consiste en obtener suficiente comprensión de los procedimientos tomando en consideración el establecimiento de la presencia o ausencia de controles y como éstos están integrados con el ambiente de control y con el sistema de contabilidad.

### **1.7.6 Riesgo de control en una PYME.**

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

---

<sup>11</sup> Normas Internacionales de Auditoría NIA 6

Muchos controles internos que serían relevantes para entidades grandes no son prácticos en el negocio pequeño, puesto que en pequeños negocios los procedimientos de contabilidad pueden ser desarrollados por poco personal que puede tener responsabilidades tanto de operación como de custodia, y por lo tanto falta de segregación de deberes puede deberse a una falta de control de la administración en cuanto a controles de supervisión.

## **1.8 Técnicas de Control Interno**

### **1.8.1 Inspección.**

La inspección consiste en examinar registros, documentos, o activos tangibles, la inspección de registros y documentos proporciona evidencia de variados grados de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento.

### **1.8.2 Observación.**

La observación mira un proceso o procedimiento realizado por otros, estos pueden ser la observación del conteo de inventarios por personal de la entidad o el desarrollo de procedimientos de control.

### **1.8.3 Investigación y confirmación:**

**Investigación.-** Consiste en buscar información de personas dentro o fuera de la entidad, pueden tener un rango desde investigaciones formales por escrito dirigidas a terceros hasta investigaciones orales informales dirigidas a personas dentro de la entidad.

**La confirmación.-** Es la respuesta a una investigación para corroborar información contenida en los registros contables.

## **1.9 Evaluación de Riesgos.**

Todas las entidades independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o industria están sujetas a riesgos de negocios.

Los riesgos de negocios afectan la capacidad de toda la entidad para competir exitosamente dentro de su propia industria, mantener su solidez financiera e imagen pública positiva y salvaguardar la calidad total de sus productos, servicios y el bienestar de su personal.

**La evaluación de riesgo incluye:**

- Proceso de identificación de riesgos
- Forma que tiene la entidad de identificar los riesgos correspondientes para el logro de los objetivos con respecto a la entidad en general y sus actividades operacionales.

**1.9.1 Riesgos Internos:**

- Relaciones laborales
- Sistemas de información
- Recursos humanos
- Recursos de financiamiento.

**1.9.2 Riesgos Externos:**

- Fuentes de abastecimiento
- Cambios en la tecnología
- Demandas de acreedores
- Acción de la Competencia
- Regulaciones y condiciones económicas.

**1.9.3 Métodos de Evaluación de Control Interno.**

Son técnicas usadas con el fin de obtener información valiéndose de: descripciones narrativas, cuestionarios, listas de verificación, y diagramas de flujo.

La forma y extensión de esta documentación es influenciada por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad.<sup>12</sup>

### 1.9.3.1 Cuestionarios:

La evaluación realizada al sistema de control interno de una empresa debe estar sustentada en las respuestas que arrojen los cuestionarios de control interno realizado en los programas y procedimientos, en este caso en el manejo del disponible de la entidad.

Con el objetivo de ejemplificar este método a continuación presento el cuestionario aplicado al personal de Cersa Cia. Ltda. a fin determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

<b>CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE CERSA CIA. LTDA.</b>			
<b>Objetivos:</b>			
1.-Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cersa Cia. Ltda.			
2.-Diagnosticar que habilidades de Cersa como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.			
3.-Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para Cersa.			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Se encuentra Usted capacitado para las funciones que realiza en la empresa?			
Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?			

<sup>12</sup> Normas Internacionales de Auditoría NIA 6



Los productos que Cersa vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?			
Cersa cuenta con una amplia gama de clientes?			
Los proveedores de Cersa son empresas serias que proporcionan calidad y economía?			
La tecnología de Cersa en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?			
Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?			
Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?			
Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?			
Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?			
Crean Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de Cersa en el mercado?			

### 1.9.3.2 Narrativas:

El método descriptivo consiste, cómo su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos o funcionarios y empleados, y los registros de contabilidad que intervienen o se comprenden en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados, es decir la operación que se maneja debe ser el objeto de la descripción, tomando desde el punto dónde quedó descrita en el departamento o empleado de la descripción anterior, y dejando claramente indicada para seguir la descripción en el departamento siguiente.

Con el objetivo de ejemplificar este método a continuación presento la narrativa del proceso de Egreso de dinero:

<b>NARRATIVA DE EGRESO DE CAJA</b>
<b>Objetivos:</b>
1.-Determinar los procedimientos a seguir para el egreso de dinero de una empresa.
2.-Determinar a los responsables de autorizar el egreso de dinero.
<b>Narración:</b>
Para el desembolso de dinero las actividades a seguir son las siguientes:
1.- Se deberá solicitar la autorización de gasto al Gerente de la Empresa con la respectiva justificación del desembolso y proformas de ser necesario.
2.- Se aprobará el gasto mediante la firma de autorización del egreso del Gerente
3.-El contador procederá a elaborar el cheque por la cantidad autorizada.
4.-El Gerente procede a firmar el cheque.
5.-El Contador procede con la elaboración del Egreso de Caja.
6.-Se procede con la revisión de las facturas y comprobantes de retención aplicables
7.- Se archiva los documentos en orden secuencial.

### **1.9.3.3 Diagramas de Flujo:**

La flujogramación es un método abreviado de registro de los sistemas en forma diagramada, el cual puede ser empleado útilmente para registrar los sistemas contables, particularmente cuando los sistemas son complejos ó extensos.

Un flujograma bien preparado debe ser más fácil de entender que notas escritas y proporcionará tanto una visión general del sistema que se diagrama como el registro al mismo tiempo de gran cantidad de detalles.


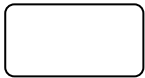

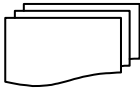


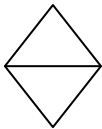
#### **Método y Símbolos:**

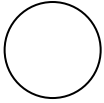
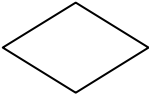
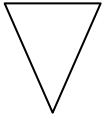
Los flujogramas debes ser preparados en amplias hojas de papel cuadriculado pues esto ayuda a obtener un claro trazado claro y exacto de los símbolos y líneas.

En flujogramación las reglas básicas son que cada documento debe:

- Entrar al sistema ó ser creado.
- Ser una parte operacional del sistema de control.
- Dejar el sistema, ser destruido o archivado permanentemente.

**Símbolos Claves para flujogramar:**

Actividad o Proceso	
Proceso Alternativo	
Documento que entra al sistema siendo diagramados	
Documentos	
Marcando arriba a la derecha con números indica el punto de origen y las copias producidas	
Movimiento del documento y dirección del flujo	
Ordenar	

<p>Denota una operación a los documentos, ejemplo, clasificado y adjuntado a otro.</p> <p>Detalles breves deben escribirse dentro del círculo ó próximo a éste.</p>	
<p>Decisión o Análisis</p>	
<p>Ubicación de archivo permanente</p>	

En sí tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, flechas, cuadros, figuras geométricas, etcétera.

En estos gráficos se representan departamentos, formas, archivos, etcétera, para indicar y explicar los flujos de las operaciones.

La preparación de gráficas de flujo de operaciones, descripciones narrativas así como la numeración de técnicas de control, requiere conocimientos de los sistemas, procedimientos y controles de la empresa con respecto a una determinada clase de hechos económicos. Este conocimiento se puede adquirir a través de la revisión de información contenida en su expediente continuo de observaciones directas del procesamiento de las transacciones, de entrevistas con el personal del cliente o de la revisión de los manuales de operación preparados por la compañía.

## **1.10 Informe COSO.**

### **1.10.1 Definición:**

*“Proceso que debes ser efectuado por la dirección, la administración el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de la organización”.*<sup>13</sup>

### **1.10.2 Objetivos del Informe Coso**

Los objetivos del Control Interno se enfocan en:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

### **1.10.3 Análisis de la definición:**

#### **Proceso:**

- Serie de acciones inherentes a la gestión del negocio.
- Los procesos de negocio contemplan la integración del Control Interno en éstos.
- Esta integración influye directamente en la capacidad de la dirección para conseguir sus objetivos.
- Las iniciativas del Control se convierten en parte de la estructura de la empresa
- Repercute además en los costos de la empresa.

#### **Personal:**

- El Control Interno lo lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad.

---

<sup>13</sup> [www.degerencia.com/.../los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_intern](http://www.degerencia.com/.../los_cinco_componentes_del_control_intern)

- El Control Interno afecta la actuación de las personas y viceversa.

### **Seguridad Razonable:**

- El Control Interno por muy bien diseñado sólo puede aportar un grado de seguridad razonable de la consecución de los objetivos de la entidad.
- Estos se ven afectados por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

### **1.10.4 Componentes del Coso.-**

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

#### **1.10.4.1 Entorno de control:**

La Dirección debe transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser incumplidos, de manera que los empleados deben captar y entender ese mensaje.

La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

#### **Compromiso de competencia profesional:**

La dirección debe especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

### **Administración de la entidad**

La Administración efectiva es un elemento de control importante, dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.

### **La filosofía de dirección y el estilo de gestión**

La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto importante en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero no se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

### **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

### **Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos**

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

#### **1.10.4.2 Evaluación de los Riesgos:**

- **Objetivos globales de la entidad**

Para que una entidad tenga un control eficaz de los riesgos, debe contar con objetivos previamente establecidos, los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.

- **Objetivos específicos para cada actividad**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos, estos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.

#### **Riesgos:**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad, debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades.

Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos se debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

#### **Gestión del cambio**

Los entornos económico, industrial y legal son cambiantes y las actividades de las entidades evolucionan, por lo que hace falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.



#### **1.10.4.3 Actividades de Control:**

Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.

#### **1.10.4.4 Información y Comunicación:**

**Información.-** Se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.

**Comunicación.-** La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y equipos en la entidad.

La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.

#### **1.10.4.5 Supervisión:**

**Supervisión continua.-** La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal a realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

**Evaluaciones puntuales.-** Resulta útil examinar el sistema de control interno enfocando el análisis directamente a la eficacia de los procedimientos

El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procesos de supervisión continuada.

**Comunicación de las deficiencias de control interno.-** Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección.

## **1.11 Gestión Financiera.**

### **1.11.1 Definición:**

*“La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, pasivos, patrimonio, rentas y gastos al nivel y estructura de la financiación y a la política de la empresa”.*<sup>14</sup>

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, por lo que existen dos amplios enfoques:

- <sup>15</sup>*La maximización de beneficios como criterio de decisión*

El beneficio es un examen de eficiencia económica que facilita un referente para juzgar el rendimiento económico, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital, por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

---

<sup>14</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > ... > Desarrollo Organizacional

<sup>15</sup> Giovanni E. Gómez. [giogosarrobagestionopolis.com](http://giogosarrobagestionopolis.com)

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado debido a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real, las principales razones de esta crítica son las siguientes:

Una dificultad práctica con el criterio de maximización del beneficio es que el término beneficio no goza de una connotación precisa, puesto que es susceptible de diferentes interpretaciones para diferentes personas.

Dicho beneficio puede ser a corto o a largo plazo; puede ser beneficio total o ratio de beneficio, antes o después de impuestos; puede estar en relación con el capital utilizado, total activos o capital de los accionistas.

Si la maximización del beneficio es el objetivo, surge la cuestión de cuál de esas variantes de beneficio debería tratar de maximizar una empresa, obviamente, una expresión imprecisa como el beneficio no puede constituir la base de una gestión financiera operativa.

**Calidad de los beneficios.-** Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización del beneficio, como un objetivo operativo, es que ignora el aspecto de calidad de los beneficios asociada con un curso de acción financiera.

El término calidad se refiere al grado de certeza con que se pueden esperar los beneficios, como regla general, mientras más cierta sea la expectativa de beneficios, más alta será la calidad de los mismos. Inversamente, mientras más baja será la calidad de los beneficios, pues implicarán riesgos para los inversores.

El problema de la incertidumbre hace inadecuada la maximización del beneficio, como un criterio operativo para la gestión financiera, pues sólo se considera el tamaño de los beneficios y no se pondera el nivel de incertidumbre de los beneficios futuros.

**Desventajas frente a los objetivos organizacionales.-** El criterio de maximización del beneficio es inapropiado e inadecuado como objetivo operativo de las decisiones

de inversión, financiación y dividendos de una empresa, pues ignora dos importantes dimensiones del análisis financiero: el riesgo y el valor en el tiempo del dinero.

En consecuencia, un criterio operativo apropiado para toma de decisiones financieras debería:

- Ser preciso y exacto.
- Considerar las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios.
- Reconocer el valor en el tiempo del dinero.
- *La maximización de la riqueza como criterio de decisión*

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el costo de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza está basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

La consideración de las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios es el segundo elemento importante en el criterio de maximización de la riqueza, al mismo tiempo que incorpora el valor en el tiempo del dinero.

El valor de una corriente de flujos de efectivo con el criterio de maximización de la riqueza, se calcula descontando al presente cada uno de sus elementos a un ratio que refleja el tiempo y el riesgo.

En la aplicación del criterio de maximización de la riqueza, esto debe contemplarse en términos de maximización de valor para los accionistas, esto pone de manifiesto que la gestión financiera debe enfocar sus esfuerzos primordialmente en la creación de valor para los propietarios.

Por las razones anteriormente expuestas, "la maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo", en consecuencia, la administración financiera resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de maximización de riqueza en cuanto al valor que da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras adecuadas.

## **1.12 Indicadores Financieros.**

### **1.12.1 Definición:**

*“Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros, y demás informes de la empresa con el propósito de formar una idea como acerca del comportamiento de la empresa”.*<sup>16</sup>

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

---

<sup>16</sup> [www.mitecnologico.com/.../PrincipalesIndicadoresFinancieros](http://www.mitecnologico.com/.../PrincipalesIndicadoresFinancieros)

- Criterio analista.- Comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- Los registros históricos de la empresa.- Es decir indicadores de otros años.
- Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

### **1.12.2 Indicadores de Liquidez.**

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento de cómo se encuentra la liquidez, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Los indicadores de liquidez más utilizados son: capital de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida.

1.12.2.1 Capital de Trabajo.- Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

**Capital de trabajo** = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

1.12.2.2 Razón Corriente.- También se denomina relación corriente, éste tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

1.12.2.3 Prueba Ácida (prueba de ácido o liquidez seca).- Esta es más rigurosa, revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

En una empresa comercial para el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es la cuenta que mayor manejan, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por último la inversión es a corto plazo; ya que esta maneja un periodo más corto.

Los factores en tener en cuenta para el estudio de la liquidez son:

- **La calidad de los activos corrientes.-** Es decir el termino de convertibilidad en efectivo.
- **La flexibilidad de los pasivos corrientes.-** Este tiene que ver la comparación de los activos corrientes con los pasivos corrientes.
- **La estacionalidad de las ventas.-** Se refiere a la fluidez del nivel de la cartera.

### 1.12.3 Indicadores de Endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma

manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los propietarios y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cuál participan los acreedores sobre el valor total de la empresa.

Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

Los altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Las cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa; de igual manera entre las cuentas del patrimonio que cuyo valor no existe una absoluta certeza.

Estas cuentas que pueden modificar el concepto del analista son: préstamo de socios; los socios pueden aumentar el tiempo del préstamo o convertirlo en una inversión, pasivos diferidos; estas puede ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago, capital; por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.

#### **1.12.4 Índices de Apalancamiento.**

1.12.4.1 Índice de apalancamiento financiero: o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas o socios, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.



$$\text{Apalancamiento Financiero} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Total}$$

Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los interés que se adeudan.

Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

1.12.4.2 Índice de Apalancamiento Total.- Indica que participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento Total} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

1.12.4.3 Apalancamiento a Corto Plazo.- Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento a corto plazo} = \text{Total Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}$$

1.12.4.4 Apalancamiento Financiero Total.- Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

$$\text{Apalancamiento financiero total} = \frac{\text{Pasivo con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

### 1.12.5 Índices de Actividad.

Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

**Rotación de cartera** = Ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio.

**Período promedio de cobro** = Cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.

**Rotación de inventarios (# veces) empresas comerciales** = Costo de la mercancía vendida en el período/inventario promedio.

**Rotación de inventarios (#días) empresas comerciales** = Inventario promedio x 365 días/costo de la mercancía vendida.

**Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales** = Costo de ventas/inventario total promedio.

**Rotación de inventarios (# días) empresas industriales** = Inventario total promedio x 365 días/costo de ventas.

**Rotación de activos fijos** = Ventas/activo fijo.

**Rotación de activos operacionales** = Ventas/activos operacionales.

**Rotación de los activos totales** = Ventas/activo total.

**Rotación de proveedores (# veces)** = Compras a crédito/cuentas por pagar promedio.

**Rotación de proveedores (# días)** = Cuentas por pagar promedio x 365 días/compras a crédito.

### **1.12.6 Indicadores de Rendimiento.**

Llamados también índices de rentabilidad, miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son instrumentos que permiten analizar la forma cómo se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio, recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor.

Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

**1.12.6.1 Margen bruto de utilidad.-** Se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas).

**Margen Bruto de Utilidad** = Utilidad Bruta Ingresos / Utilidad Operacional x 100

**1.12.6.2 Margen operacional de utilidad.-** Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

**Margen Operacional de Utilidad** = Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales x 100

**1.12.6.3 Margen neto de utilidad.-** Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para Impuesto de Renta y Participación Trabajadores, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

**Margen Neto de Utilidad**= Ganancias y Pérdidas/ Ingresos Operacionales x 100

1.12.6.4 **Rendimiento del Patrimonio.-** El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio. Este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por el patrimonio contable más la gestión operativa, entre el total de los activos.

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \text{Utilidades Neta} / \text{Patrimonio}$$

1.12.6.5 **Rendimiento del Activo Total.-** Determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización.

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \text{Utilidades Neta} / \text{Activo Total}$$

#### 1.12.7 **Indicadores de Gestión.**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea, los indicadores de cumplimiento están relacionados con los promedios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos, por ejemplo:

##### 1.12.7.1 **Indicador de Cumplimiento de entrega de pedidos.-**

$$\text{Número de Pedidos Entregados} / \text{Número de Pedidos recibidos}$$

##### 1.12.7.2 **Indicador de Evaluación del proceso de ventas tomando en consideración la política para otorgamiento de créditos.-**

$$\text{Número de créditos otorgados en base a la política} / \text{Número de créditos}$$

**1.12.7.3 Indicador de grado de satisfacción de los clientes en la entrega de pedidos.-**

Quejas en la entrega de pedidos/ Número de pedidos entregados

**1.12.7.4 Indicador de porcentaje de cumplimiento del cronograma de trabajo.-**

Número de Tareas realizadas para el mes / Número de tareas programadas para el mes

**1.12.7.5 Indicador de Calidad de los Pedidos Generados.-**

Productos Generados sin problemas / Total de pedidos generados

**1.12.7.6 Indicador de Nivel de cumplimiento de Proveedores.-**

Pedidos Recibidos fuera de tiempo / Total pedidos recibidos

## **2. CAPITULO 2.- LAS PYMES EN EL ECUADOR**

### **2.1 Definición de las PYMES.**

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

### **2.2 Fortalezas de las PYMES:**

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios

- Estructuras empresariales horizontales

### **2.3 Debilidades de las PYMES:**

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos
- Insuficiente capacitación del talento humano.
- Insuficiencia de financiamiento.
- Insuficiente cantidad productiva
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

### **2.4 Características de las PYMES:**

Al ser una empresa en desarrollo sus principales características consisten:

- Requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales..
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en empresas grandes.

### **Tratamiento tributario de las PYMES.**

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en:

- Personas naturales
- Sociedades

## 2.5 De los Órganos de Regulación de las MIPYMES.

<sup>17</sup>*El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:*

- *Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero.*
- *Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.*
- *Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.*
- *Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional.*
- *Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de*

---

<sup>17</sup> Código de la Producción



*emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES.*

- *Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia.*
- *Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES.*
- *Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.*

## **2.6 Aporte de las PYMES en el Ecuador.**

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

2.6.1 **Microempresas:** Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

2.6.2 **Talleres artesanales:** Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

2.6.3 **Pequeña Industria:** Puede tener hasta 50 obreros

2.6.4 **Mediana Industria:** Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

2.6.5 **Grandes Empresas:** Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos

El número de empresas y su la participación en la generación de empleo, se resume así:

<b>SECTOR</b>	<b>NUMERO EMPRESAS</b>	<b>PROMEDIO EMPLEADOS POR EMPRESA</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES</b>
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
<b>TOTAL</b>	<b>467.000</b>		<b>1'686.000</b>

1. Las principales diferencias con la gran industria son:

	<b>% DE ESTABLE- CIMENTOS</b>	<b>% PERSONAL OCUPADO</b>
PYMES	84.3	37.7
GRAN INDUSTRIA	15.7	62.3

**Fuente:** Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa

## **2.7 Brechas entre las Pymes y las Grandes organizaciones.**

La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía.

La situación actual de la pequeña industria se resumen a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

## **2.8 Potencialidades de una Pyme.**

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso

- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado

## **2.9 Aspectos Legales de una Pyme:**

El gremio de la Pequeña Industria de Pichincha, propuso al Gobierno del Ecuador las siguientes acciones de promoción de las PYMES.

Generales:

- El gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo
- Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía

Políticas Sectoriales:

- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable
- Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMES, las microempresas, etc.
- Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
- Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria

## **2.10 Conflictos externos en el desarrollo de una Pyme:**

- <sup>18</sup>*El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que los pequeños industriales realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.*
- *Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industria para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difícil superarlos.*
- *En muchos casos es evidente el incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar.*
- *Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios.*

## **2.11 Conflictos internos en el desarrollo de una Pyme:**

Concomitantemente se dan dificultades internas para facilitar un buen clima de producción y negocios internacionales. Entre otros, se menciona a los siguientes:

- Inestabilidad política en los poderes del Estado.
- Pronunciada crisis económica que no puede ser superada.
- Conflictos sociales constantes y falta de diálogo permanente para superarlos.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político.

---

<sup>18</sup> Gispert Carlos. Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. 2da Edición

- Los capitales privados han sufrido una serie de atropellos y confiscaciones que ha creado una total desconfianza en el sistema financiero.
- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.
- El contrabando constituye una práctica común y de difícil superación, que da lugar a que la pequeña industria opere en un medio de un clima de competencia desleal.
- Las políticas gubernamentales para promover las exportaciones, además de ser poco efectivas, estas no se han cumplido en un 100%.

## **2.12 Ventajas de una Pyme.**

- Recursos sin explotar y útiles
- Mano de obra hábil y aún barata
- Posibilidades de sustituir importaciones
- Aplicación de Regímenes Aduaneros Especiales
- Optar por el Mercado Andino para productos industriales con ventajas competitivas y comparativas
- Movilizar la capacidad de acción de los gremios
- Acudir al apoyo de la CORPEI

Para entrar en un proceso sostenido de participación de las pequeñas industrias en el comercio internacional, se deben emprender en acciones conjuntas entre gobierno, gremios y empresarios, encaminadas a:

- Intensivos programas de capacitación en administración.
- Las empresas deben entrar en un mejoramiento continuo de la calidad, para lo cual se requiere el apoyo del gobierno y la asistencia técnica de la cooperación internacional
- Negociar con proveedores confiables, que aseguren la entrega de materias primas e insumos de calidad y a tiempo

- Cumplir con las normas de producción limpia, esto da seguridad en el acceso a mercados internacionales
- Las empresas deben trabajar con una producción especializada, esto asegura eficiencia, calidad y competitividad.
- Deben procurar la asociación con otras empresas afines y complementarias, esto dará más certeza en el cumplimiento de las cantidades, normas y tiempos de exportación.
- Utilizar canales de distribución reconocidos y confiables
- Utilizar el internet para las ventas
- Hacer un trabajo de calidad y a tiempo

### **2.13 Objetivos de los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas.**

El objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios.

Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la Gerencia, rinden cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

### **2.14 Características Cualitativas de la información de los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas.**

2.14.1 **Comprensibilidad:** La información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas, sin embargo la necesidad de comprensibilidad no permite omitir información relevante.

2.14.2 **Relevancia:** La información proporcionada en los estados financieros debe ser relevante para la toma de decisiones de los usuarios, la información tiene

la calidad de relevante cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas.

- 2.14.3 **Materialidad o Importancia Relativa:** La información es material si su omisión o su presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros.
- 2.14.4 **Esencia sobre la forma:** Las transacciones y demás sucesos deben contabilizarse y presentarse de acuerdo con su esencia y no solamente considerando la forma legal.
- 2.14.5 **Prudencia:** Las incertidumbres que rodean el desenvolvimiento de la información se reconocen mediante la revelación de información acerca de su naturaleza y extensión, así como el ejercicio de la prudencia en la preparación de los estados financieros, siendo ésta la inclusión de cierto grado de precaución al realizar los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas bajo situaciones de incertidumbre.
- 2.14.6 **Integridad:** Para ser fiable, la información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la materialidad y el costo, una omisión puede causar que la información sea equívoca y por lo tanto no fiable.
- 2.14.7 **Devengo:** Las partidas se reconocerán como activos, pasivos, patrimonio, ingresos o gastos cuando satisfagan las definiciones y los criterios de reconocimiento de esas partidas.
- 2.14.8 **Negocio en marcha:** Al preparar los estados financieros, la gerencia de una entidad evaluará la capacidad que tiene la empresa para continuar en funcionamiento, una entidad es un negocio en marcha, salvo que la administración tenga previsto cesar sus operaciones.

## 2.15 NIIFs para Pymes.

*<sup>19</sup>De acuerdo a lo determinado por el Superintendente de Compañías mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de*

---

<sup>19</sup> Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006. Resolución No. ADM 08199 de 3 de Julio de 2010



*agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de Septiembre del mismo año, adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009;*

*Que mediante Resolución No. ADM 08199 de 3 de Julio de 2010, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 378 de 10 de Julio del 2010, el Superintendente de Compañías ratificó el cumplimiento de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto de 2006;*

*Que es necesario viabilizar el pedido del gobierno nacional de prorrogar la entrada en vigencia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, para permitir que los empresarios del país puedan enfrentar de mejor manera los posibles impactos de la crisis financiera global;*

*Que el Art. 433 de la Ley Compañías faculta al Superintendente de Compañías para expedir regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías sometidas a su supervisión; y,*

*En ejercicio de las atribuciones conferidas por la ley,*

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO:** *Establecer el siguiente cronograma y aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” por parte de las Compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías:*

*1) Aplicarán a partir del 1 de enero del 2010: Las Compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa.*

*Se establece el año 2009 como periodo de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” a partir del ejercicio económico del año 2009.*

*2) Aplicarán a partir del 1 de enero del 2011: Las Compañías que tengan activos totales iguales o superiores a US\$ 4'000.000,00 al 31 de Diciembre del 2009; las compañías Holding o Tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las Compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de Sociedades constituya el Estado y Entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extranjeras estatales, para estatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que estas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.*

*Se establece el año 2010 como periodo de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” a partir del ejercicio económico del año 2010.*

*3) Aplicarán a partir del 1 de enero de 2012: Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores.*

*Se establece el año 2011 como periodo de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las*

*Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, a partir del año 2011.*

Por lo expuesto, que aunque no entre en vigencia todavía en nuestro país la aplicación de NIIFS para Pymes es importante estudiar y analizar los criterios de las NIIFS enfocados en PYMES.

Las NIIFS para PYMES se enfocan principalmente en:

#### **2.15.1 Presentación de los estados financieros.**

Esta NIC busca que la información revelada en los estados financieros sea de utilidad para todos los usuarios de la información, para ello toma como marco de referencia los principios de contabilidad generalmente aceptados descritos anteriormente.

Los estados financieros completos abarcan los siguientes:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Evolución del Patrimonio
- Estado de Flujo del Efectivo
- Notas a los estados financieros

Las partidas que deben ser presentadas en los estados financieros son:

- Efectivo y sus equivalentes
- Deudas Comerciales y Otras cuentas por cobrar
- Inversiones
- Propiedad, Planta y Equipo
- Activos Inmateriales
- Proveedores Comerciales y Otras cuentas por pagar
- Pasivos y Activos fiscales
- Impuestos sobre las ganancias
- Pasivos no corrientes y sus intereses
- Patrimonio

- Capital emitido y reservas
- Resultados de Ejercicios.

### **2.15.2 Estado de flujos de efectivo.**

Como ya lo mencioné una parte fundamental de los estados financieros es el Estado de Flujo del Efectivo, y éste a su vez se divide en tres operaciones básicas como son:

- **Actividades de Operación.-** Son aquellas actividades que constituyen la fuente de ingresos recurrentes de la organización, a manera de ejemplo tenemos las siguientes cuentas:

Cuentas por Cobrar

Cuentas por Pagar

Cuentas por Cobrar a Empleados

Pagos por seguros, impuestos.

- **Actividades de Inversión.-** Son aquellas actividades que se generan de la compra y venta de activos a largo plazo o a su vez inversiones cuya característica principal es el ser de largo plazo, a manera de ejemplo tenemos las siguientes cuentas:

Compra de Instrumentos financieros

Pagos de Préstamos realizados

Cobros de Préstamos realizados

- **Actividades de Financiamiento.-** Son aquellas actividades que producen cambios en el patrimonio de la organización, a manera de ejemplo tenemos:

Cobros procedentes de la emisión de acciones

Pagos a los socios por la tenencia de acciones.

### **2.15.3 Políticas contables, estimaciones y errores.**

Las políticas contables son las premisas, técnicas, procedimientos aplicables por una organización, a fin de definir la metodología adoptada para la preparación de los estados financieros.

Las políticas contables deben ser aplicables de forma consistente, para registros similares, por lo que es importante que se encuentren debidamente sustentadas y aprobadas en manuales de procesos.

Cuando una NIIF o una interpretación sean específicamente aplicables a un tipo de transacción, la política contable debe determinarse aplicando esa NIIF o interpretación.

Si no existe una NIIF o interpretación aplicable específicamente, la entidad debe elegir una política contable que permita dar una información relevante y fiable.<sup>20</sup>

Es importante aclarar que es prudente realizar cambios en las políticas contables, realizando las debidas reformas en el manual de procesos y en caso de ser requerido por una NIIF.

### **2.15.4 Reconocimiento de Ingresos.**

Esta Norma considera ingresos en los siguientes casos:

Venta de Bienes

Prestación de Servicios

Por tanto se reconocerá un ingreso procedente de la venta de bienes cuando se cumplan las siguientes condiciones:

---

<sup>20</sup> Análisis Práctico y Guía de Implementación del NIIF. Jorge E. Zapata 2da Edición.

La entidad ha transferido al comprador los riesgos y beneficios significativos derivados de la propiedad de los bienes.

La entidad no puede influir en la gestión de los bienes vendidos, ni tenga el control efectivo sobre los mismos.

El importe de los ingresos pueda cuantificarse con fiabilidad

Es probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados a la transacción

Los costos incurridos o por incurrir en relación con la transacción puedan ser cuantificados con fiabilidad.<sup>21</sup>

Es importante aclarar que en caso de existir alguna incertidumbre sobre la posibilidad de cobrabilidad de un saldo ya incluido entre los ingresos, el valor incobrable se reconoce como un gasto, mas no se realizan ajustes al ingreso.

Un ingreso procedente de la prestación de servicios se reconocerá cuando se cumplan las siguientes condiciones:

Los ingresos puedan cuantificarse con fiabilidad

La entidad recibirá beneficios económicos futuros de la transacción

### **2.15.5 Inventarios.**

Para ser considerado un bien como inventario debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Bienes adquiridos para su posterior venta.
- Bienes que se encuentren en proceso de producción para su posterior venta.

El costo de los inventarios incluye todos los costos utilizados en la compra del bien, los costos de transformación y otros costos incurridos, a excepción de costos de almacenamiento posteriores a la terminación del producto, mermas.

---

<sup>21</sup> Análisis Práctico y Guía de Implementación del NIIF. Jorge E. Zapata 2da Edición.

Por tanto el costo de adquisición incluye:

Precio de Compra

Aranceles e Impuestos no recuperables

Costos de transportación

Menos descuentos o rebajas.

Los métodos de valoración global son lo siguientes:

- Método Promedio Ponderado
- FIFO
- Método de Costo Estándar
- Métodos de los minoristas
- Costo Específico

La valoración de los inventarios se debe realizar al menor valor entre el costo de adquisición y el valor neto realizable.

Por tanto es importante aclarar que el valor neto realizable es el precio estimado de venta menos los costos estimados para la terminación de su producción y su venta.

#### **2.15.6 Propiedad Planta y Equipo.**

Un bien debe ser reconocido como propiedad, planta y equipo, siempre que cumpla con los siguientes parámetros:

- Es probable la obtención de beneficios económicos
- El costo del mismo puede ser determinado con fiabilidad

La propiedad, planta y equipo debe ser registrado tomando en consideración: el costo de adquisición, costos financieros, costos de fletes, costos necesarios para que el activo pueda ser utilizado.

En caso de que la entidad necesita realizar la medición posterior de un activo, se puede valorar el bien mediante la utilización de dos modelos:

Modelo del Costo.- Considera el valor de adquisición menos la depreciación acumulada y el importe de pérdidas por deterioro.

Modelo de Revaluación.- Consiste en valorar la propiedad, planta y equipo a su valor razonable, en caso de que éste pueda ser medido confiablemente.

La cantidad revaluada será el valor razonable del activo menos la depreciación acumulada y el importe de pérdidas por deterioro.

A fin de dar un correcto tratamiento a los bienes de la entidades y dado que éstos sufren desgastes con el pasar del tiempo, las organizaciones se encuentran obligada a depreciar sus activos desde que estos se encuentran disponibles para su uso, hasta que los mismo sean dados de baja, ya sea por venta o porque hayan sido retirados de uso de forma permanente.

El cargo por depreciación de cada período debe ser reconocido como un gasto, y en cuanto a las pérdidas o ganancias generadas por la venta de propiedad, planta y equipo deben ser reconocidas en el resultado del ejercicio.

#### **2.15.7 Activos Intangibles.**

Un activo intangible se define como *“un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, del cual la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos”*<sup>22</sup>

Entre los activos intangibles tenemos:

- Patentes
- Derechos de Llaves
- Programas Informáticos
- Licencias
- Marcas Comerciales

Un activo es considerado como intangible, siempre que cumpla con las siguientes premisas:

---

<sup>22</sup> Análisis Práctico y Guía de Implementación del NIIF. Jorge E. Zapata 2da Edición



Cuando éste puede ser separado del resto de la entidad para su venta, traspaso o alquiler.

Surge de derechos contractuales o legales.

Es un activo identificable.

Es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad.

El costo del activo pueda ser valorado de forma fiable.

El reconocimiento de un activo intangible debe realizarse por su costo de adquisición o producción incluyendo derechos arancelarios, desembolsos atribuibles a la preparación el activo y los impuestos no recuperables, y a su vez deduciendo los descuentos.

#### **2.15.8 Deterioro del valor de los Activos.**

Un activo se deteriora cuando el valor en libros excede a su valor recuperable.

El precio de venta neto es la cantidad obtenida por la venta de un activo en una transacción de mercado entre dos partes independientes menos los costos que genere la venta (costos legales, costos de transacción). Se excluye los costos financieros y costos de impuestos.

El valor de uso, es el valor actual de los flujos de efectivo esperados por el uso del activo.

- Es importante realizar una revisión de los activos:
- Al cierre del balance si existe algún indicio de deterioro del valor de los activos
- La empresa debe realizar la respectiva revisión de manera anual.

Los factores externos que puede generar deterior de los activos son:

- Una disminución significativa del valor de mercado de los activos.

- Un cambio adverso significativo (tecnológico, económico, legal).
- Un incremento en los tipos de interés, que probablemente afecten de manera significativa.

Los factores externos que puede generar deterior de los activos son:

- El monto en libros de los activos netos excede a su valor de mercado
- Cambios significativos que afecten a los activos como planes de reestructuración, eliminaciones de ciertas actividades.
- Proyecciones de resultados que muestren o pronostiquen resultados mediocres de activos en particular.
- Obsolescencia o daño físico que afecta al activo.

#### **2.15.9 Provisiones y Contingencias.**

Esta norma conduce a la probabilidad de que un acontecimiento futuro confirme una pérdida.

Para definir esta norma es importante definir ciertos conceptos:

**Pasivo Contingente:** Es la obligación que depende de la ocurrencia o no de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de la entidad, o la obligación presente no reconocida contablemente porque: no es probable que la entidad tenga que cancelarla o el importe de la obligación no puede ser medido con fiabilidad.

**Provisión:** Es un pasivo sobre el que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento

**Activo Contingente:** Activo cuya existencia ha de ser confirmada por la ocurrencia o no ocurrencia de uno o más eventos, que no están enteramente bajo control de la entidad<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Análisis Práctico y Guía de Implementación del NIIF. Jorge E. Zapata 2da Edición

Un pasivo contingente no debe reconocerse dentro de los estados financieros, pero sí deberá explicarse dentro de las notas a los estados financieros, informando lo siguiente:

- Narración de la naturaleza y origen del pasivo contingente.
- Estimación de su efecto financiero.
- Explicación de las incertidumbres relativas al importe.
- Importe de cualquier reembolso esperado.

Un activo contingente no debe reconocerse dentro de los estados financieros, pero sí deberá explicarse dentro de las notas a los estados financieros, tomando en consideración la posibilidad de entrada de beneficios económicos e informando lo siguiente:

- Narración de la naturaleza y origen del activo contingente.
- Estimación de su efecto financiero.

Una provisión debe reconocerse siempre que se cumplan las siguientes premisas:

La entidad mantiene una obligación legal o implícita surgida de un evento pasado, y para cubrir la misma necesita de mayores recursos.

Se puede estimar fiablemente el importe de la obligación

Para cada provisión la entidad deberá presentar la siguiente información:

- Narración de la naturaleza y origen de la obligación.
- Información sobre las probabilidades relativas al importe o momento de realización.
- Importe de cualquier reembolso esperado.

#### **2.15.10 Impuestos Diferidos.**

Los objetivos de esta norma se enfocan en:

- Tratamiento contable del impuesto a la renta
- Contabilización de los efectos tributarios

- Recuperación futura del valor contable de los activos
- Liquidación a futuro del valor contable de los pasivos

### **3. CAPITULO 3. CONOCIMIENTO Y EVALUACION DEL NEGOCIO DE CERSA CIA. LTDA.**

#### **3.1 Diagnóstico Situacional.**

Es fundamental obtener un conocimiento suficiente del negocio para poder identificar y entender los eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto significativo sobre los estados financieros, lo principal a evaluar es:

- Riesgos e identificación de problemas.
- Planeación de métodos para alcanzar los objetivos empresariales.

El conocimiento necesario del negocio abarcará los factores inherentes y aquellos más específicos a las operaciones internas de la entidad y de sus procedimientos contables.

El Conocimiento del Negocio proporciona un registro esencial y debe completarse previo a la realización del modelo de gestión administrativo financiero. Esto ayudará con la evaluación general del negocio de Cersa y es una herramienta fundamental para ser utilizada en la planeación del modelo.

##### **3.1.1 Razón Social.**

La razón social de la entidad, que será utilizada como instrumento de investigación en la presente tesis es COMPAÑÍA CERVANTES Y SANCHEZ CERSA CIA. LTDA., cuyo RUC del Contribuyente es 1790362795001, y su domicilio tributario es en la ciudad de Quito Av. De los Aceitunos E2-53 y Carrera Primera.

### **3.1.2 Antecedentes.**

Cersa inició sus operaciones en 1982, constituyéndose como una Compañía Limitada mediante escritura pública y aprobada por la Superintendencia de Compañías.

**Misión:** Cersa es una compañía enfocada a la adquisición y comercialización de papeles y cartulinas, adquiriendo material de excelente calidad para satisfacer la demanda de estos productos en el mercado ecuatoriano, proporcionando un producto de excelente calidad de manera que logre posicionarse como una de las mejores y más grandes empresas papeleras a nivel nacional.

**Visión:** Su visión es el ser líder indiscutible en el Ecuador específicamente en la industria papelerera, la cual se llevará a cabo a través de la innovación de los procesos tecnológicos y capacitación adecuada a los empleados con el fin de cumplir los estándares internacionales de calidad.

Cersa busca crear nuevas tendencias, no solo a nivel de la papelería sino creando una diversificación de productos y servicios que hará que esta empresa abarque nuevos y mejores mercados no solo a nivel interno sino también a nivel internacional.

### **3.1.3 Marco Jurídico.**

Cersa es una empresa comercial constituida el 12 de enero de 1982 en la Notaría Décima Segunda de la ciudad de Quito cuya actividad primordial es la compra – conversión y venta de papel y cartulina.

Su Representante Legal SANCHEZ FALCONES MARIA CECILIA, C.I. 0901724690

Fecha de inscripción en el Registro Mercantil del Nombramiento del Representante Legal es el 16 de mayo de 2009

Contador de la Compañía: BAILON NAZATE MONICA PATRICIA, RUC 1103138911001

### **3.1.4 Objeto Social.**

#### **Las actividades económicas principales de Cersa son:**

Venta al por mayor de papel, cartulina, cartón y productos de papel y cartón, así como la venta al por menor de materiales y equipos de oficina.

#### **Identificación de los Elementos Sistémicos de la Organización**

### **3.1.5 Finalidad.**

Cersa es una compañía enfocada a la compra y comercialización de papeles y cartulinas, adquiriendo material de excelente calidad para satisfacer la demanda de estos productos en el mercado ecuatoriano, proporcionando un producto de excelente calidad y lograr posicionarse en una de las mejores y más grandes empresas papeleras a nivel nacional.

### **3.1.6 Objetivos.**

#### **Los objetivos de Cersa son:**

- Captar la mayor cantidad de clientes y posibles clientes mediante la comercialización de productos de calidad como son:
  - Cartulina Plegable de varios tamaños
  - Cartulina Bristol de varios tamaños
  - Cartulina Duplex de varios tamaños
  - Papel Bond de varios tamaños
  - Papel Copia de varios tamaños
  - Papel Couche de varios tamaños
  - Papel Etiqueta de varios tamaños
  
- Aumentar el ingreso por ventas a través de la comercialización al por mayor de sus productos

- Reducir los costos, a través del desarrollo de controles exhaustivos en el manejo de inventarios.
- Disminuir los niveles de endeudamiento con Proveedores y Bancos a través de una depuración total de la cartera vencida.
- Desarrollar nuevas políticas de crédito, a fin de garantizar el efectivo de la Compañía.

### **3.1.7 Normatividad:**

Cersa se maneja dentro del marco legal ecuatoriano vigente tomando en consideración la siguiente normatividad:

- Código Tributario.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.
- Ley de Compañías Unipersonales de Responsabilidad Civil
- NIIF para PYMES
- Código de la Producción

### **3.1.8 Estructura de la compañía.**

#### **3.1.8.1 Niveles Estructurales:**

La estructura orgánica está integrada en los siguientes niveles:

**Nivel Directivo:** Es el responsable de ejercer el control de la empresa, está compuesto por la Junta General de Socios.



**Nivel Ejecutivo:** Es el responsable de la gestión administrativa – financiera de la empresa, está compuesto por el Gerente y el Contador General.

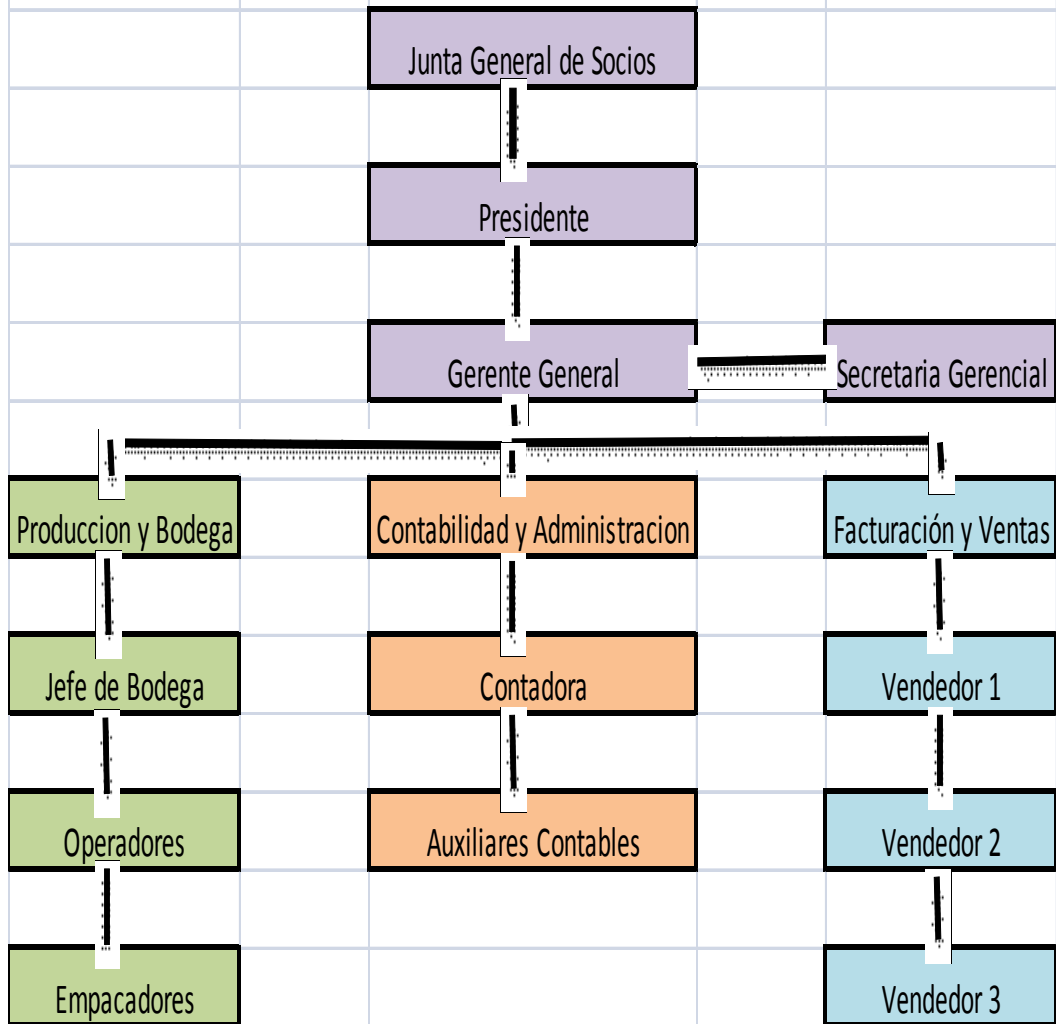
**Nivel de Apoyo:** Se encarga de la coordinación, control de calidad y gestión de las actividades.

**Nivel Operativo:** Es el responsable del desarrollo de la actividad primordial de la empresa la transformación y comercialización de los productos

### **3.1.8.2 Estructura Orgánica:**

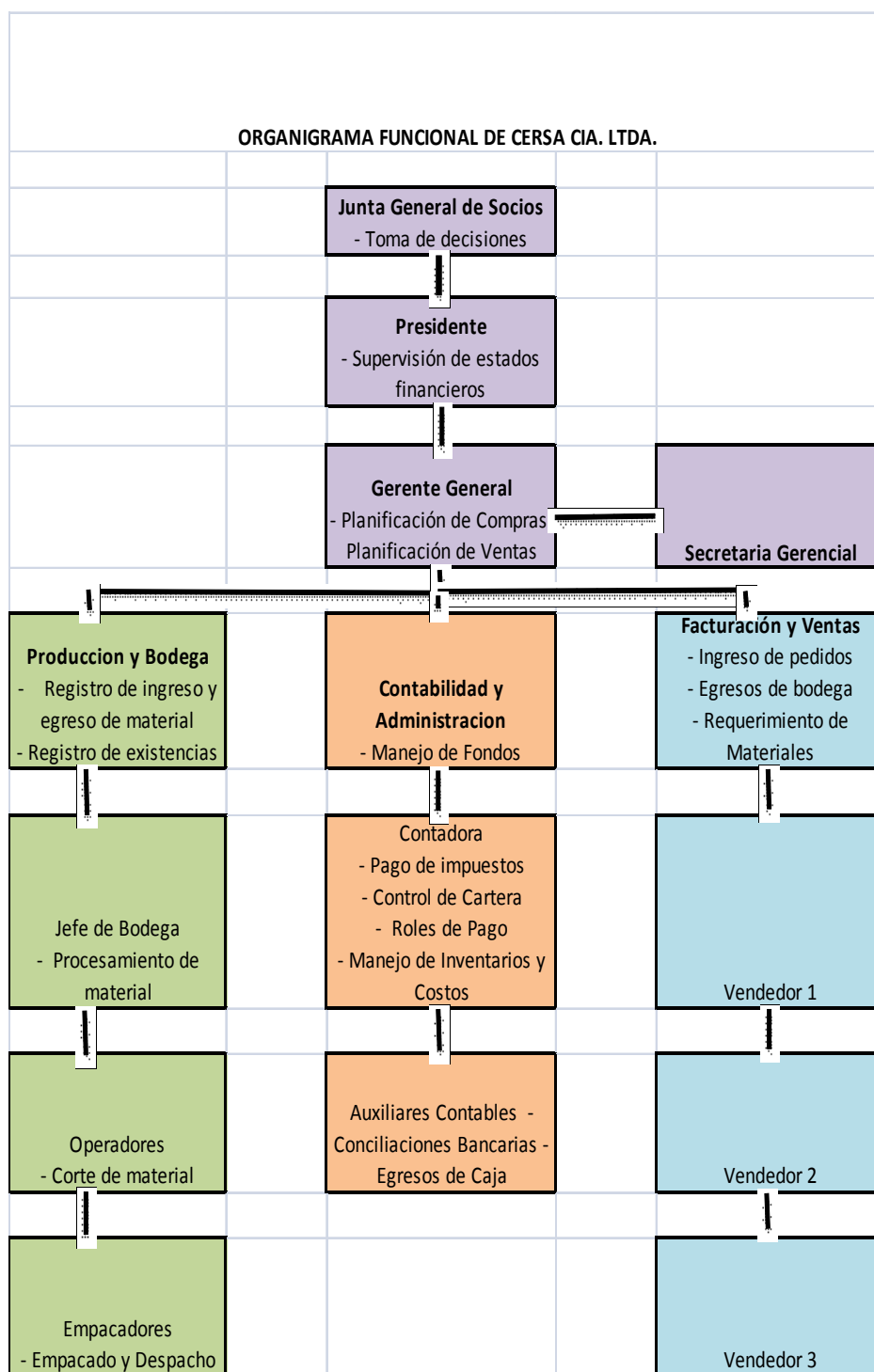
La estructura orgánica de Cersa está dada en función a los puestos que se han creado, en base a la siguiente jerarquía:

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CERSA CIA. LTDA.**



**Fuente.** La Autora

**3.1.8.3 Estructura Funcional:** La estructura orgánica de Cersa está dada en función a los puestos que se han creado, en base a las funciones de cada empleado:



**Fuente.** La Autora

### **3.1.9 Políticas Contables.**

#### **3.1.9.1 Tesorería y Caja:**

- El Asistente Contable debe presentar el flujo de caja de manera mensual a la Gerencia.
- El Asistente Contable debe presentar un informe de cartera vencida y pagos a proveedores de manera mensual.
- Se deben realizar depósitos diarios de las cantidades recaudadas por ventas en el día.
- Se realizará diariamente el registro computarizado de todos los ingresos y egresos de caja
- El Contador deberá mantener actualizados el libro de Caja.

#### **3.1.9.2 Caja Chica:**

La cantidad de creación para el fondo de caja chica no podrá exceder de cinco salarios mínimos vitales vigentes.

Los egresos con cargo a éste fondo deberán reunir las siguientes características:

- De necesidad urgente
- De menor cuantía
- Todo gastos debe incluir los documentos soporte

#### **3.1.9.3 Bancos:**

- Todos los cheques deberán contener:
- Firma del Gerente General
- Cantidad en letras y números claramente legibles
- Nombre del beneficiario
- Se llevará un documento de registro computarizado de la cuenta Bancos
- Todos los pagos o egresos de bancos deberán contener la documentación de respaldo establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta.
- Por cada pago se realizará un comprobante de egreso.

- Se debe registrar diariamente todos los ingresos y egresos en el respectivo libro Bancos
- Se realizará conciliaciones bancarias mensuales, con el fin de establecer el saldo mensual cada mes.

#### **3.1.9.4 Inventarios:**

- Se abrirá un registro en el sistema automático de datos TMAX (kardex) por cada uno de los artículos de venta.
- Se nombrará una persona que se encargue de bodega, quien será responsable del manejo del sistema de facturación y control de la mercadería.
- Se realizarán inventarios cada fin de mes en la planta y cuando se determine conveniente.
- Se registrarán en forma inmediata y exacta, todos los ingresos y egresos de cada uno de los artículos, de manera que se cuente con información actualizada.
- No se realizarán egresos de mercadería sin los documentos justificativos.
- Las adquisiciones de mercadería se realizarán previo análisis de proveedores locales.
- Se presentaran informes semanales de las existencias en presencia del personal de contabilidad, auditores o directivos de la empresa.

#### **3.1.9.5 Compras:**

- Se informará con anticipación al Gerente de la Compañía sobre el stock de la mercadería
- El Gerente será quien autorice a la persona encargado la compra de la mercadería
- Las compras a crédito se pagará en el tiempo estipulado en el compromiso con el proveedor, y no podrá ser mayor a los 60 días.
- La mercadería será recibida en bodega y se verificarán los términos de compra establecidos en la factura del proveedor.
- La factura original se entregará a contabilidad a fin de que sea registrada y cancelada en la fecha prevista

- En caso de fallas de la mercadería adquirida se procederá a la devolución de la misma.

#### **3.1.9.6 Activos Fijos:**

- Se mantendrá un registro detallado de todos los bienes muebles e inmuebles.
- No se realizará la compra de activos fijos previa la verificación de inexistencia o total deterioro de los mismos.
- El Gerente General autorizará la compra de activos fijos.
- Para realizar la depreciación se aplicará el porcentaje legal establecido en la Ley.
- Las depreciaciones y amortizaciones se realizarán de manera mensual.
- Los activos fijos que se encontraren totalmente deteriorados se darán de baja.
- Todos los empleados serán responsables del cuidado y funcionamiento de los bienes a su cargo.

#### **3.1.9.7 Ingresos:**

- Se debe efectuar un estudio de mercado sobre los productos que se ofertan, a fin de:
- Conocer y determinar los precios de competencia.
  - Analizar la calidad y tipo de los materiales ofertados en el mercado
  - Ampliación de la cartera de clientes
- Se entregarán los artículos a los clientes con su respectiva factura.
  - Si la venta es a crédito el vendedor deberá analizar:
  - La solvencia del cliente
- El Gerente comprobará la autenticidad de los datos como son: firmas de responsabilidad, garantías.
- Se abrirá un registro contable por cada cliente

#### **3.1.9.8 Gastos:**

- Todo gasto contará con la autorización del Gerente General.
- Todo gasto será sujeto a verificación.

- Todo desembolso por gasto deberá estar respaldado con su respectivo documento fuente.
- Se verificará la legalidad, autenticidad y propiedad de los documentos presentados en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.
- Se llevará un libro auxiliar por cada uno de los gastos efectuados, de acuerdo a las disposiciones tributarias.

### 3.2 Análisis FODA.

Es importante realizar un examen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de poder medir las principales potencialidades con la que CERSA cuenta para poder alcanzar sus objetivos, y de igual manera verificar cuáles son sus puntos débiles o áreas que requieran de mayor atención, las cuales pueden llegar a ser críticas para el desarrollo de las metas institucionales.

Para ello se realizó el siguiente cuestionario orientado al personal de Cersa, a fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

<b>CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE CERSA CIA. LTDA.</b>			
<b>Objetivos:</b>			
1.-Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cersa Cia. Ltda.			
2.-Diagnosticar que habilidades de Cersa como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.			
3.-Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para Cersa.			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1.-Cuan capacitado se encuentra Usted en relación a las funciones que realiza en la empresa?			

2.-Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?			
3.-Los productos que Cersa vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?			
4.-Cersa cuenta con una amplia gama de clientes?			
5.-Los proveedores de Cersa son empresas serias que proporcionan calidad y economía?			
6.-La tecnología de Cersa en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?			
7.-Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?			
8.-Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?			
9.-Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?			
10.-Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?			
11.-Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de Cersa en el mercado?			

Una vez aplicado el cuestionario a cinco funcionarios de Cersa, los mismos que se encuentran como anexo al final del presente trabajo, se consolidó la información y se obtuvieron los siguientes datos (Ver anexo)



<b>MATRIZ DE TABULACIÓN</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
1	12	3	No lo suficiente
2	15		
3	12	3	
4	12	3	
5	15		
6	6	9	
7	6	9	
8		15	No se realizan constataciones físicas
9	12	3	
10	6	9	
11	9	6	

Cada pregunta tiene una puntuación de tres puntos, y se encuentran definidas de acuerdo a la siguiente escala.

Si	=	Fortaleza	=	>50%
No	=	Debilidad	=	<50%

<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Conclusión</b>
1	80%	20%	Fortaleza
2	100%		Fortaleza
3	80%	20%	Fortaleza
4	80%	20%	Fortaleza
5	100%		Fortaleza
6	40%	60%	Debilidad
7	40%	60%	Debilidad
8		100%	Debilidad
9	80%	20%	Fortaleza
10	40%	60%	Debilidad
11	60%	40%	Fortaleza

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa cuenta con personal que posee altos conocimientos den cuanto a las actividades que realiza, las cuales proporcionan experiencia en el desenvolvimiento de su negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa no cuenta con una amplia tecnología que permita procesar en toda su gama por sí mismo el material adquirido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa ha comercializado productos de calidad en el marco papelero, por lo que cuenta con una cartera de clientes amplia y continua, entre los principales tenemos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artes gráficas Senefelder</li> <li>• Impresiones Técnicas del Ecuador</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa mantiene un alto porcentaje de cartera vencida.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa no tiene una política definida para control de Activos Fijos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa no realiza reuniones de trabajo, a fin de medir el rendimiento periódico de la Compañía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa cuenta con proveedores fijos, con quienes obtiene descuentos por el hecho de ser comprador permanente, entre los principales tenemos:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa no realiza los controles respectivos en cuanto al ingreso y egreso de bodega.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa como pequeña empresa, cuenta con un amplio conocimiento del mercado papelero, lo cual permitiría ampliar sus nichos de mercado y posicionarse a nivel nacional como una Mega Industria Papelera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La principal amenaza radica en las grandes empresas, las cuales acaparan la mayor cantidad de clientes en el mercado, gracias a la mega publicidad que realizan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa cuenta con productos de calidad, los cuales se han comercializado en el mercado y se ha mantenido en él, debido a las características de su mercadería, puesto que tiene una diversidad en colores y tamaños de papel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Debido a la magnitud de las empresas competidoras, los precios de venta de éstas industrias pueden ser menores a los que Cersa ofrece gracias a la ley de a mayor cantidad menores costos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cersa cuenta con empleados de calidad que conocen sus labores diarias lo cual produce ahorro de inversión, tiempo y costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Los avances tecnológicos permiten a la competencia diseñar nuevos productos con variedad de características que pueden acaparar la atención de los consumidores.</li> </ul>

### **3.2.1 Fortalezas:**

- Cersa cuenta con un conocimiento alto de las actividades que realiza, que proporciona experiencia en el desenvolvimiento de su negocio.
- Cersa ha comercializado productos de calidad en el marco papelerero, por lo que cuenta con una cartera de clientes amplia y continua, entre los principales tenemos:
  - Artes graficas Senefelder
  - Impresiones Tecnicas del Ecuador
  - Ingrid Alvarado
  - Poligrafica C.A.
  - Jorge Luis Cervantes Brito
  - Multipapel s.a Henry Salazar
  - Cobos Sanchez Wilmer
  - Imprenta Mariscal
  - La Moderna Papeleria
  - Valentina importaciones
  - Produpelma s.a
  - F y F distribuidores
  - Grafitext
  - Oficina de servicios graficos
  - Papeles punto com S.A.
  - Diario la Nacion
- Cersa cuenta con proveedores fijos, con quienes obtiene descuentos por el hecho de ser comprador permanente, entre los principales tenemos:
  - PACO
  - Impresiones Técnicas del Ecuador

### **3.2.2 Debilidades:**

- Cersa no cuenta con una amplia tecnología que permita procesar en toda su gama por sí mismo el material adquirido.

- Cersa no ha comercializado sus productos hacia otras provincias del Ecuador.
- Cersa no cuenta con un sistema de control de gestión definido.
- Cersa mantiene un alto porcentaje de cartera vencida.
- Cersa no tiene una política definida para control de Activos Fijos.
- Cersa no realiza los controles respectivos en cuanto al ingreso y egreso de bodega.

### **3.2.3 Oportunidades:**

- Cersa como pequeña empresa, cuenta con un amplio conocimiento del mercado papelerero, lo cual permitiría ampliar sus nichos de mercado y posicionarse a nivel nacional como una Mega Industria Papelera.
- Cersa cuenta con productos de calidad, los cuales se han comercializado en el mercado y se ha mantenido en él, debido a las características de su mercadería, puesto que tiene una diversidad en colores y tamaños de papel.
- Cersa cuenta con empleados de calidad que conocen sus labores diarias lo cual produce ahorro de inversión, tiempo y costos.

### **3.2.4 Amenazas:**

- La principal amenaza radica en las grandes empresas, las cuales acaparan la mayor cantidad de clientes en el mercado, gracias a la mega publicidad que realizan.
- Debido a la magnitud de las empresas competidoras, los precios de venta de éstas industrias pueden ser menores a los que Cersa ofrece gracias a la ley de a mayor cantidad menores costos.
- Los avances tecnológicos permiten a la competencia diseñar nuevos productos con variedad de características que pueden acaparar la atención de los consumidores.

### **3.3 Procedimientos.**

#### **3.3.1.1 Caja Chica:**

- Los egresos de este fondo se sujetarán a los siguientes procedimientos:
- El requirente realizará la petición ante el custodio del fondo
- El custodio verificará la disponibilidad de fondos y autorizará realizar la adquisición de los bienes y/o servicios.
- El custodio entregará el valor solicitados por el requirente.
- El solicitante realizará la adquisición en casas comerciales legalmente autorizadas.
- El solicitante entregará al custodio los documentos soporte de la compra, y éste verificará si contiene los requisitos que constan en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.
- El custodio formula el Vale de caja, el cual contendrá la firma de ambos.

#### **3.3.1.2 Reposición de Caja chica:**

- Las reposiciones se deberán efectuar cuando se haya devengado cuando menos en un 70% del monto asignado.
- Los comprobantes deberán ser revisados y verificados por el funcionario responsable.
- Los documentos que se presentarán para la reposición del fondo son:
  - Facturas y/o notas de venta debidamente legalizadas.
  - Liquidaciones de Bienes y/o prestación de servicios
- Se realizarán periódicamente y en forma sorpresiva arqueos a los fondos de caja chica.

#### **3.3.1.3 Bancos:**

La empresa mantiene cuentas corrientes con el Banco Pichincha, Banco Pacífico y Banco Bolivariano, con las que se realizarán los pagos a:

- Proveedores

- Pago de Sueldos
- Pagos por servicios básicos
- Pago por transporte y flete
- Pago por impuestos
- Pago por gastos varios.

#### **3.3.1.4 Egresos de Bancos**

- El contador general recibirá la documentación y demás comprobantes que justifiquen el pago.
- El contador analizará la legalidad, autenticidad, propiedad y veracidad de los documentos presentados para el pago.
- Se verifica la existencia del producto adquirido, por el cual se efectuó el pago.
- El auxiliar contable prepara el cheque y el comprobante de egreso por el valor del pago.
- El contador registra en el libro Bancos el número de cheque, nombre del beneficiario, concepto del pago y valor de pago.
- El contador entrega el cheque al beneficiario.
- El gerente general verifica la adquisición del bien, mediante documentación debidamente legalizada e inspección física.

#### **3.3.1.5 Ingresos de Bancos:**

- El contador elaborará la respectiva Nota de Depósitos en la que constará:
  - Fecha del depósito
  - Detalle de facturas cobradas
  - Valor en letras y números claramente legibles
  - Número de cuenta corriente
  - Firma
- El mensajero realizará el depósito y entregará al contado la Nota de Depósito.
- La contadora registra en el libro bancos el depósito efectuado

### **3.3.1.6 Inventario.**

#### **Ingreso de Mercaderías:**

- El Jefe de Planta enviará al contador el Formato de Requerimiento de Materiales.
- El Contador enviará al Gerente el pedido, quien autorizará la compra respectiva con el proveedor elegido según las características del pedido.
- El Jefe de Planta recibirá y revisará la mercadería ingresada.
- De existir novedades el personal encargado de bodega informará al Jefe de Planta, quien levantará un Informe y presentará a la Gerencia en un plazo máximo de 24 horas para el trámite de reclamo respectivo.
- El Contador registrará el ingreso de mercaderías en el respectivo kardex.

#### **Egresos de Mercadería:**

- Los directivos de la empresa solicitarán el informe de existencias de mercadería a bodega.
- Se ofertan los productos a los clientes de acuerdo a las disponibilidades en bodega y se completan las notas de pedido u ofertas.
- Las notas de pedido presentadas por los vendedores son autorizadas por el Gerente.
- El Jefe de Planta recibe y revisa el pedido para el correspondiente despacho.
- El contador responsable de la facturación y kardex elabora la factura y egreso de kardex
- El bodeguero conjuntamente con el Jefe de Planta revisan el pedido, comparan con la factura y preparan la guía de remisión para el despacho de la mercadería.
- No se recibirán devoluciones de mercadería, salvo en casos especiales, éstas deberán contar con autorización y bajo responsabilidad del Jefe de Planta.
- El cliente debe entregar el producto que desee devolver en las condiciones entregadas.

#### **Adquisición de Mercadería:**

- Se realizará un estudio de mercado a fin de establecer el proveedor que proporcione: calidad, precio y disponibilidad inmediata.
- El Gerente procede a seleccionar la mejor opción de proveedor.
- Se recibirá la mercadería en bodega, verificando los términos de compra establecidos en la factura del proveedor.
- La factura original se entregará a contabilidad a fin de que sea registrada y cancelada en la fecha prevista.
- De existir cheque se comunicará en su debida oportunidad a bodega para que se efectúe el pago correspondiente.
- En caso de devoluciones se devolverá la mercadería que no cumpla con las condiciones requeridas.

### **3.3.1.7 Activos Fijos.**

#### **Adquisición de Activos Fijos:**

- Se realizará un estudio de mercado a fin de establecer el proveedor que proporcione: calidad, precio y disponibilidad inmediata.
- El Gerente procede a seleccionar la mejor opción de proveedor.
- Se recibirá el activo por el requirente, verificando los términos de compra establecidos en la factura del proveedor.
- La factura original se entregará a contabilidad a fin de que sea registrada y cancelada en la fecha prevista.
- De existir cheque se comunicará en su debida oportunidad a bodega para que se efectúe el pago correspondiente.
- En caso de devoluciones se devolverá la mercadería que no cumpla con las condiciones requeridas.

### **3.3.1.8 Patrimonio.**

- Se calculará las reservas: Legal y Facultativa de acuerdo a los porcentajes que determina la Ley.



- En caso de existir reinversión de utilidades, previo a ello debe existir una Acta en donde se especifique esta decisión firmada por los miembros de la Junta Directiva.
- Se realizarán reuniones de la Junta Directiva cada 3 meses, quedando constancia de las mismas en Actas.

#### **3.3.1.9 Ventas.**

- Los directivos de la empresa solicitarán el informe de existencias de mercadería a bodega.
- Se ofertan los productos a los clientes de acuerdo a las disponibilidades en bodega y se completan las notas de pedido u ofertas.
- Las notas de pedido presentadas por los vendedores son autorizadas por el Gerente.
- El Jefe de Planta recibe y revisa el pedido para el correspondiente despacho.
- El contador responsable de la facturación y kardex elabora la factura y egreso de kardex
- El bodeguero conjuntamente con el Jefe de Planta revisan el pedido, comparan con la factura y preparan la guía de remisión para el despacho de la mercadería.
- No se recibirán devoluciones de mercadería, salvo en casos especiales, éstas deberán contar con autorización y bajo responsabilidad del Jefe de Planta.
- El cliente debe entregar el producto que desee devolver en las condiciones entregadas.

#### **3.3.1.10 Gastos.**

- Los gastos de mayor cuantía se cargarán a la cuenta Bancos.
- El contador general recibirá la documentación y demás comprobantes que justifiquen el pago.
- El contador analizará la legalidad, autenticidad, propiedad y veracidad de los documentos presentados para el pago.
- Se verifica la existencia del producto adquirido, por el cual se efectuó el pago.

- El auxiliar contable prepara el cheque y el comprobante de egreso por el valor del pago.
- El contador registra en el libro Bancos el número de cheque, nombre del beneficiario, concepto del pago y valor de pago.
- El contador entrega el cheque al beneficiario.
- El gerente general verifica la adquisición del bien, mediante documentación debidamente legalizada e inspección física.

### **3.4 Análisis de Riesgos de PORTER.**

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico que permitirá medir en términos de rentabilidad las siguientes características de Cersa:

#### **3.4.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

- Cersa posee excelentes canales de distribución.
- Cersa posee una gran posibilidad de negociación, gracias a su amplia experiencia y trayectoria en el mercado.
- Cersa cuenta con una amplia cartera de clientes debido a la calidad de sus productos en el mercado.

#### **3.4.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, en el caso de Cersa algunos de éstos factores son:

- Facilidad del proveedor en cuanto a incrementar costos.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final.

### **3.4.3 Amenaza de nuevos competidores.**

Las principales amenazas para Cersa en cuanto a la presencia de nuevas empresas dedicadas a la comercialización de papel son:

- Variedad de empresas productoras y comercializadoras de papel que existen a nivel nacional.
- Por el tamaño de las empresas competidoras pueden acceder a canales de distribución en todo el país.
- La cantidad de empresas que utilizan tecnología de punta para la distribución del papel, y cuentan con el capital para acceder a este tipo de maquinaria.

### **3.4.4 Amenaza de productos sustitutos.**

En el caso de productos sustitutos la principal amenaza para la Industria Papelera, más que ser un producto en sí son las campañas de reciclaje en pos del bienestar del ambiente, lo que sin duda alguna favorece nuestro ecosistema, pero afecta la rentabilidad de Cersa.

## **3.5 Matriz de Riesgos.**

### **3.5.1 Definición de los criterios de valoración de los riesgos:**

Los pasos a seguir en el tratamiento de los riesgos serán los que se describen a continuación:

- Identificación
- Análisis
- Evaluación
- Supervisión y Monitoreo
- Comunicación y Consulta

**Identificación.-** Los riesgos serán identificados, en los puntos vulnerables de cada subproceso, atendiendo a las diversas fuentes que pueden originarlos y las posibles

manifestaciones de ocurrencia de los mismos. Se detallará si su fuente es interna o externa.

**Análisis.-** Parte del análisis que se realiza, a los riesgos identificados, en cuanto a las consecuencias y probabilidades de ocurrencia de los mismos.

- Probabilidad
- Impacto

Se analizan los riesgos combinando las estimaciones de impacto y su probabilidad de ocurrencia, en el contexto de las medidas de control existentes, valorando las fortalezas y debilidades de cada uno.

Si algún riesgo resulta excluido se debe mencionar en el análisis, al combinar las consecuencias de ocurrir un evento con las probabilidades de que ocurra se llega a determinar un nivel de riesgo.

**Evaluación.-** Los Niveles de Riesgo en la realización del modelo administrativo financiero serán los siguientes:

- Aceptable
- Moderado
- Inaceptable

Las fuentes de información que pueden ser utilizadas para estos fines son:

- Datos estadísticos.
- Experiencias.
- Práctica diaria.
- Comprobaciones efectuadas por investigación de mercado.
- Resultados de controles establecidos

Las técnicas para analizar los riesgos, serán:

- Entrevistas
- Diagramas de Flujos
- Levantamientos de procesos

- Cuestionarios

**Supervisión y Monitoreo.-** Es preciso que los riesgos y la efectividad de las medidas de control de cada uno, sea monitoreado y supervisado para tener la seguridad de que las condiciones cambiantes, tanto internas como del entorno, no alteren las prioridades del tratamiento de los mismos.

Además contribuye a la identificación de las nuevas fuentes de riesgos y por consiguiente el comienzo del tratamiento de los nuevos riesgos identificados.

**Comunicación y Consulta.-** En cada paso del proceso de administración de los riesgos es importante mantener una adecuada comunicación de los interesados. En cada paso debe existir una forma en que se comunique el trabajo que se está realizando con los riesgos.

Esta comunicación debe preverse en ambas direcciones, es decir, solamente no estará concebida como un flujo de información hacia los interesados, debe existir la retroalimentación del emisor con los criterios de todos los involucrados, de manera que exista comunicación sobre el control ejercido, es decir información de los Supervisores hacia los niveles correspondientes.

**Tareas a ejecutar en cada subproceso e identificación de los riesgos:**

Para efectuar el diagnóstico del proceso e identificar los riesgos en el proceso, debe efectuarse el estudio partiendo de las tareas previstas para cada subproceso, y determinar los riesgos.

Para ello se debe reunir la siguiente información:

- Subprocesos
- Tareas inherentes a los subprocesos
- Riesgos generados

Conocidos los riesgos, debe iniciarse el proceso de evaluación de los mismos, lo que requiere los siguientes pasos:

### 3.5.2 Clasificación de los riesgos:

**Evaluación.-** Es el resultado de comparar los niveles de riesgo establecidos, con los criterios que se tienen preestablecidos para su evaluación, en este caso los criterios son los siguientes:

- Probabilidad de ocurrencia del Riesgo.
- Impacto ante la ocurrencia del Riesgo.

Para ello las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:

- Poco Frecuente (PF)
- Moderado (M)
- Frecuente (F)

**Poco Frecuente:** Cuando el Riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.

**Moderado:** Puede ocurrir en algún momento.

**Frecuente:** Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

El Impacto ante la ocurrencia sería considerado de:

- Leve (L)
- Moderado (M)
- Grande (G)

**Leve:** Perjuicios tolerables de baja pérdida financiera.

**Moderado:** Requiere de un tratamiento diferenciado de pérdida financiera media.

**Grande:** Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.

La evaluación del Riesgo sería de:

**Aceptable:** (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

**Moderado:** (Riesgo Medio). Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

**Inaceptable:** (Riesgo Alto). Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo, especificando el responsable y la fecha de revisión sistemática.

**Matriz de Riesgos de CERSA:**

PROBABILIDAD	IMPACTO			
	DESCRIPCIONES	LEVE	MODERADO	ALTO
	POCO FRECUENTE			Activos Fijos / Proveedores
	MODERADO		Bancos	Nómina
	FRECUENTE	Caja Chica	Gastos	Clientes/ Inventario

Es decir los niveles de riesgo asumidos por Cersa, en sus diferentes cuentas contables son los siguientes:

Activos Fijos	Poco Aceptable
Proveedores	Poco Aceptable
Bancos	Moderado
Nómina	Poco Aceptable
Caja Chica	Aceptable
Gastos	Moderado
Clientes	Poco Aceptable
Inventario	Poco Aceptable

**Fuente.** La Autora

La evaluación de riesgos proporciona la lista de prioridades para el tratamiento de los riesgos por medio de las acciones a seguir en cada caso.

Se deben tener en cuenta los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que se puede alcanzar como resultado de tratar el riesgo.

#### **Niveles de Riesgo:**

Las opciones a tener en cuenta para acometer acciones de reducción de riesgos pueden ser:

- Evitar
- Reducir probabilidad de ocurrencia
- Reducir consecuencias
- Transferir el riesgo
- Retener el riesgo

Luego estas opciones serán evaluadas y se tomará en consideración el costo beneficio de la decisión de tratamiento del riesgo.

Se confeccionarán planes de tratamiento de riesgos, en los mismos se tendrá en cuenta:

- El riesgo en orden de prioridad
- Opciones posibles de tratamiento
- Nivel que adquiere el riesgo luego de ser tratado
- Resultado del análisis costo beneficio
- Responsable de acometer la acción
- Calendario de implementación
- Forma en que se va a monitorear

El Plan de Acción estaría en correspondencia con el tipo de riesgo, con la organización y su tipo de negocio, es de vital importancia el monitoreo en la ejecución sucesiva sobre el manejo de futuras acciones y la supervisión sistemática en diferentes momentos de realización del modelo en correspondencia sobre la



incidencia de los riesgos pasados o reiterados en los subprocesos con mayores impactos.

Por el impacto que hoy produce la ocurrencia de los riesgos observados en la investigación, debe elaborarse un Plan de Acción en el que se proponga, fundamentalmente

- El diseño de un Sistema Organizativo de ejecución para cada uno de los subprocesos de la entidad.
- Capacitar a los profesionales en la formación teórico-práctica que garantice la calidad en el ejercicio de sus funciones.
- Evaluar los resultados de las supervisiones
- Mantener la vigilancia de la posible comisión de riesgos en el desarrollo sistemático del ejercicio de las actividades.
- Monitorear el cumplimiento de la Cadena de Valores por cada profesional.

**Responsables:**

- Dirección
- Gerencia
- Administración
- Toda la organización

**Estándares:**

Consiste en Guías, con determinados aspectos a evaluar por cada subproceso, el cual debe concluir con una evaluación, la que deberá clasificar según la probabilidad de ocurrencia y el Impacto ante la misma.

**Controles:**

Frecuentemente debe evaluarse el comportamiento de cada subproceso y por cada área de trabajo.

Resulta importante establecer un sistema de control en esa Cadena de Valores, donde todos los subprocesos son necesarios para lograr un servicio eficaz, y eficiente, con los requerimientos de calidad esperada.

Una administración eficiente de los Riesgos, anticipa las posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.

### **3.6 Análisis de Riesgos.**

#### **3.6.1 Análisis de Áreas Críticas:**

De la revisión efectuada a Cersa Cía. Ltda. en cuanto a los controles implantados tanto internos como financieros, en cuanto a su manejo y revisión he detectado las siguientes observaciones y las he clasificado de acuerdo a su presentación en los estados financieros:

##### **3.6.1.1 Fondo de Caja Chica:**

En relación a la documentación soporte de los fondos efectuados con Caja Chica no se adjunta los comprobantes de pago, los documentos de respaldo emitidos por el proveedor, estos pueden ser: facturas, notas de venta, formularios de liquidación de compra de bienes y/o servicios, y otros, aprobados por el Servicio de Rentas Internas.

Adicionalmente no se implementa en el vale de caja chica, la firma del administrador del fondo, nombre del funcionario que solicita estos valores.

La Compañía aplica como procedimiento de control arqueos sorpresivos, sin embargo, no mantiene constancia de la actividad realizada en un formato previamente establecido.

##### **3.6.1.2 Arqueo de Caja General:**

La Compañía mantiene un saldo en caja general por \$ 11.593, sin embargo cabe mencionar que no se aplica como procedimiento de control, arqueos periódicos sorpresivos, especialmente de la caja gerencia la cual presenta un saldo negativo.

### 3.6.1.3 Bancos:

Del análisis de la cuenta bancos se pudo constatar que existe una cuenta de ahorros del Banco del Pichincha por un valor de US\$ 0,49; la cual no ha tenido movimiento desde años anteriores.

### 3.6.1.4 Conciliaciones Bancarias:

En base a la revisión a las conciliaciones bancarias de la Compañía, se determinaron las siguientes observaciones:

- La información correspondiente a los cheques girados y no cobrados no contiene la fecha de emisión de los mismos, lo que no permite determinar su antigüedad.
- Las conciliaciones bancarias, no cuentan con firmas de responsabilidad de la persona quien la prepara y de quien la revisa.

### 3.6.1.5 Cartera de Clientes:

De nuestra revisión al reporte de antigüedad de cartera de la Compañía, observamos que el 17% del total de la cartera tiene un período de vencimiento mayor a 361 días, a manera de ejemplo seleccionamos algunos de los clientes con saldos antiguos:

<b>Cliente</b>	<b>Valor</b>
Formas y Accesorios	2.207,00
Ingrid Alvarado	13.910,00
Ineditec S.A.	6.035,00
Carlos Pezo Burgos	6.997,00
Copyformas S.A.	2.219,00
Alexander Jorge Pezo	3.567,00
F y f Distribuidores	13.752,00
Luis Pazmiño	8.396,00
<b>Total</b>	<b>57.084,00</b>

En la revisión efectuada a la cartera de la Compañía, determinamos que existe cartera vencida desde el año 1999, a continuación presentamos el siguiente detalle:

<b>Año</b>	<b>Valor</b>
1999	171,00
2000	16,00
2001	4.977,00
2002	1.006,00
2003	1.914,00
2004	5.448,00
2009	8.539,00
2010	5.469,00
2009	40.056,00
<b>Total</b>	<b>67.596,00</b>

### **3.6.1.6 Cheques Protestados:**

Al analizar la cuenta de Cheques Protestados, observamos que según libros el valor contable asciende a US\$ 19.380; y dichos cheques fueron recibidos en años anteriores, según el cuadro siguiente:

<b>Año</b>	<b>Valor</b>
2003	9.768,00
2005	1.238,00
2006	6.822,00
2009	1.552,00
<b>Total</b>	<b>19.380,00</b>

### **3.6.1.7 Cheques Post fechados:**

La Compañía recibe como parte de pago por la venta de su mercadería, cheques posfechados, y éstos son recibidos como garantía, los cuales en ocasiones son canjeados por los clientes por pagos en efectivo, cuyo valor a la fecha de nuestra revisión asciende a US\$ 126,571; la recepción de este medio de pago no constituye una garantía real y legal.

### **3.6.1.8 Otros Activos Fijos.**

Dentro del reporte de activos fijos de la Compañía, encontramos la cuenta de Otros

Activos Depreciables cuyo valor asciende a US\$ 6.284, dentro de la cual se encuentran distintos tipos de activos, cuyo porcentaje de depreciación varía dependiendo del bien, a continuación detallamos a que grupo de activo, según nuestro criterio deberían ser reclasificados dichos activos:

<b>Código</b>	<b>Activo</b>	<b>Costo</b>	<b>Grupo de Activo</b>
P7-001	Congeladora café	1.395,33	Muebles y Enseres
G7-001	Cafetera metálica plateada	139,53	Muebles y Enseres
G7-002	Aspiradora power	1675	Muebles y Enseres
G7-003	Microondas color crema	95,31	Muebles y Enseres
GG7-001	Aire acondicionado	186,04	Muebles y Enseres
GG7-002	Aire acondicionado	139,53	Muebles y Enseres
GG7-003	Microondas samsung mw740w	140	Muebles y Enseres
GG7-004	Aire acondicionado	428,08	Muebles y Enseres
GV7-001	Aire acondicionado	511	Muebles y Enseres
PL7-001	Montacarga manual king	444,64	Muebles y Enseres
PL7-002	Balanza electrónica	182	Maquinaria
PL7-003	Microondas planta	95,31	Muebles y Enseres
PL7-004	Dos extintores de fuego	156,77	Maquinaria
PL7-005	Extintor de fuego 30 lbs	15	Maquinaria
PL7-006	Extintor de fuego 120 lbs	130	Maquinaria
PL7-007	Gata hidráulica	300	Maquinaria
PL7-008	Balanza electrónica	250	Maquinaria
	<b>Total</b>	<b>6.284,00</b>	

### **3.6.1.9 Activos Fijos.**

Con fecha 19 de enero del 2005 la Compañía realizó el último inventario de Activos Fijos, sin embargo solamente contamos con un reporte en el cual se describe valores, hasta la actualidad no se ha realizado ningún inventario físico en la que conste por lo menos las características del bien, valores, fechas de compra, valor por depreciación acumulada y mensual, responsable del bien, testado del bien, etc.

### **3.6.1.10 Políticas de Venta.**

Las operaciones de compra y venta de la Compañía presentan deficiencias en sus procedimientos generando un riesgo de control como el ocurrido el 10 de septiembre cuando se efectúa una venta de dispensadores a un supuesto cliente señor Marcelo Celi, el mismo que ofrece pagar en efectivo para que la mercadería sea despachada en Lago Agrio. El vendedor Gustavo Santamaría solicita al departamento de Contabilidad que verifique el depósito de Marcelo Celi, previo el envío de la mercadería.

La Compañía no posee políticas de venta por escrito, todo se encuentra a decisión de los vendedores y gerencia por tal motivo recomiendo que se establezcan procedimientos que permitan minimizar los riesgos de fraude, así por ejemplo:

- Solicitar datos completos del comprador y verificarlos, previo a efectuar la venta.
- Obtener referencias comerciales.
- Verificación si el cliente mantiene obligaciones pendientes.
- En ventas a crédito formalizar la transacción comercial mediante un contrato de prenda de dominio.
- Verificar los saldos disponibles cuando se reciban depósito en otras plazas.

### **3.6.1.11 Verificación de Entrega de Mercadería.**

Ocasionalmente la Compañía entrega la mercadería directamente desde la fábrica del proveedor al cliente, o mediante servicios de intermediación como correos o

fletes, asumiendo como único respaldo de haber entregado la mercadería la factura donde consta la firma o rubrica del comprador.

Sin embargo a fin de asegurar la entrega de mercadería al cliente respectivo sugiero implementar guías de remisión que confirme la recepción de lo solicitado por el cliente, lugar fecha y que persona autorizada recibió la mercadería, además de evitar realizar Notas de Crédito innecesarias.

#### **3.6.1.12 Procedimiento de Compras.**

La Compañía no posee normas de control interno para efectuar las compras por tal motivo existen las siguientes deficiencias como:

- Los vendedores efectúan las ventas sin una autorización previa de una autoridad competente.
- Debido a la inexistencia de Órdenes de Compra, el departamento de contabilidad no tiene una base que permita comparar sus registros con lo ingresado a la bodega.
- Existe desconocimiento del área contable con respecto a la negociación realizada por los vendedores para la adquisición de materiales.
- No existe medidas de control que confirmen que lo recibido esta completo y en perfecto estado.

Es necesario que la Compañía considere diferenciar las funciones de los vendedores con las correspondientes al departamento de Compra y Logística, manteniendo control sobre las adquisiciones de tal manera que obtenga beneficios por precio o volumen al evaluar al menos tres ofertas distintas.

#### **3.6.1.13 Provisión y Bajas de Inventario.**

De acuerdo a nuestro análisis efectuado la cuenta inventarios se observó, que existe mercadería que no tiene movimiento desde el año 2003 la cual en su mayor parte es

irrecuperable.

Cabe considerar que durante los ejercicios económicos 2010 y 2009 la Compañía no ha registrado ninguna provisión que permita cubrir la eventual baja de este inventario.

#### **3.6.1.14 Proveedores.**

Al 30 de Junio existe un valor en positivo de US\$ 1.468; por concepto de Otras cuentas por pagar en la cuenta de pasivo correspondiente a las reposiciones de Caja Chica de Gerencia de la Sra. Cecilia Cervantes.

#### **3.6.1.15 Garantías.**

La Compañía acepta como garantías cheques sin fechas en caso de incumplimiento, sin embargo éstos no constituyen ninguna garantía legal, en caso de litigios judiciales.

#### **3.6.1.16 Cumplimiento de Ley de Discapacidades:**

Según el Art.42, numeral 33 del Código de Trabajo, las Compañías con más de 25 trabajadores, deberán contar al menos con una persona discapacitada, en el primer año de vigencia de dicha ley hasta llegar al 4% del total de trabajadores en el 5to año de vigencia.

#### **3.6.1.17 Gastos de Representación:**

Dentro de los gastos de representación se incluye los pagos por una membresía, la cual está a nombre del Gerente de la Compañía.



### **3.6.1.18 Utilidades por Pagar:**

La Compañía mantiene en la cuenta de Utilidades por pagar el valor de US\$ 5.673; suma que pertenece a utilidades del ejercicio 2005, las cuales no han sido distribuidas a los empleados de la Compañía hasta la fecha de nuestra revisión.

### **3.6.1.19 Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS:**

La Compañía se encuentra aportando al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS los valores correspondientes a Aporte Personal y Patronal de la Sra. Erika Cervantes, quien ya no presta servicios a Cersa Cia. Ltda., dicho gasto asciende a US\$ 2.995.

### **3.6.1.20 Gasto Seguros:**

La Compañía se encuentra cubriendo el gasto por seguro de un departamento, el cual no es propiedad de CERSA, ya que éste pertenece al Lcdo. Carlos Cervantes Presidente de la Compañía.

### **3.6.1.21 Documentación Soporte de Gastos:**

De la revisión efectuada a la documentación soporte de los gastos de viaje, hospedaje y giras, observamos que los valores de las liquidaciones de gastos difieren del reporte de gastos de gira, así por ejemplo:

<b>Delegado</b>	<b>Zona</b>	<b>Valor Sg. Liquidación</b>	<b>Valor Sg. Reporte</b>	<b>Diferencia</b>
Vendedor 1	Ambato	33.70	37.91	4.21
Vendedor 2	Costa	46.18	43.68	(2.50)

Adicionalmente en los gastos por movilidad ciudad determinamos que no se adjunta documentación soporte, pues hemos evidenciado que en unos casos se adjunta la solicitud de cheque y en otros casos solo un detalle, así por ejemplo:

Meses	Concepto	Comprobante de Egreso No	Valor en US\$
Febrero	Movilidad ciudad	4260	224
Marzo	Movilidad ciudad	4374	356
Abril	Movilidad ciudad	4473	140
Mayo	Compra cajas vacías	D 00516	1,095
Junio	Compra cajas vacías	4640	200
<b>Total</b>			<b>2,015</b>

De acuerdo a lo que establece el Art. 27 del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, se considera como reembolso de gastos...” Cuando los comprobantes de venta hayan sido emitidos a nombre de la persona a favor de quien se hacen reembolsos y cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención...”

Con la finalidad de evitar posibles observaciones de las autoridades tributarias en caso de un revisión, es nuestra sugerencia que los gastos sean soportados considerando lo que establecen las leyes tributarias.

La implementación de documentación soporte mejorará el control de las operaciones administrativas de la Compañía.

- Notas de pedido.- La Compañía no posee una secuencia numérica de notas de pedido preimpresas y en algunos casos los vendedores solicitan facturación vía telefónica, dejando sin evidencia la responsabilidad de un pedido.
- Ingresos y egresos de bodega.- La Compañía no posee comprobantes de ingreso y egreso de bodega, que le permitan controlar las salidas y entradas de inventario
- Ordenes de compra.- La Compañía no posee órdenes de compra que registren el responsable en solicitar una adquisición.

### **3.6.1.22 Elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables:**

Si bien es cierto que la Compañía tiene en uso un código de cuentas para sus operaciones, creemos que la elaboración de un manual administrativo y contable estructurado de acuerdo a las necesidades de la compañía, le permitirá mejorar los niveles de eficiencia en el registro y control de sus operaciones.

Un manual administrativo y contable ofrece entre otras ventajas las siguientes:

- Determina las fechas en que los distintos reportes, información o documentación deben ser generados por cada departamento o empleado.
- Establece el grado en que la información referida de otros departamentos debe ser revisada.
- Mejora el nivel de eficiencia del personal debido a un entendimiento claro de los deberes y responsabilidades inherentes en cada función.
- Sirve para evaluar el rendimiento del personal.
- Disminuye los márgenes de error existentes, ya que como procedimientos básicos para el análisis y verificación de las cuentas se deberán considerar los siguientes:
  - Revisiones y aprobaciones apropiadas de transacciones.
  - Conciliaciones contables con fechas tope.
  - Fechas de declaraciones de impuestos.
  - Procedimientos para la valoración de inventarios y costo de ventas.
  - Formatos y requisitos de las liquidaciones de importaciones.
  - Procedimientos de controles de garantías.
  - Revelaciones de las transacciones con compañías relacionadas.
  - Arqueos de valores.
  - Inventarios físicos periódicos.
  - Manejo del efectivo.
  - Actualizaciones societarias.

Adicionalmente, en el manual de procedimientos administrativos y contables se deberá incluir entre otras cosas, el catálogo o código de cuentas ajustado al tipo de

operaciones de la compañía y una explicación adecuada de la naturaleza y contenido de las cuentas, con una descripción apropiada de todos los procedimientos de registro, de tal manera que, por medio de él, pueda conocerse en condiciones normales los valores que deban cargarse o acreditarse en determinada cuenta.

Posteriormente, para cualquier cambio de sistema y procedimiento se requerirá una revisión por escrito del manual, sujeto a la aprobación de la gerencia.

### **Aspectos a Considerar en la Elaboración de un Manual**

A continuación presentamos los aspectos más importantes que se deben considerar para la elaboración de un manual de procedimientos, establecidos específicamente para la compañía:

#### **Estructura Organizacional**

Como punto de partida es imprescindible que la compañía elabore los organigramas estructurales y de posiciones departamentales actualizados, que ayudarán a segregar las posiciones sobre las cuales se establecerán procedimientos y políticas.

#### **Establecimiento de Objetivos Departamentales**

Con la delimitación de un adecuado organigrama estructural se determinarán las funciones generales de cada departamento identificando el objetivo general que espera.

#### **Establecimiento de Funciones**

Establecida la estructura organizacional, es indispensable identificar las jerarquías y funciones individuales de cada persona de acuerdo al departamento al que pertenece, para lo cual se describirán los siguientes datos:

- Nombre de la Compañía
- Departamento
- Fecha de elaboración y actualización
- Nombre del empleado
- Cargo que desempeña

- Funciones asignadas
- Objetivos
- Aprobado y revisado

### **Elaboración de los Procedimientos**

Los procedimientos a describirse corresponden a la expresión analítica de los procesos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la compañía. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal nuevo. La utilización de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y sigue correctamente los procedimientos prescritos al realizar su trabajo.

Para su elaboración es indispensable describir paso a paso los procedimientos a seguir en las operaciones de la compañía, de los siguientes:

- Procedimientos de importaciones y compras locales
- Procedimientos de cobros y pagos
- Procedimientos de facturación
- Procedimientos de control y recuperación de cartera
- Procedimientos de elaboración de nómina
- Procedimientos de control de activos fijos
- Procedimientos contables de acuerdo a la generación de información de los procesos descritos, que incluye su contabilización y control

En la descripción de los procedimientos se deberá incluir la documentación básica necesaria requerida y las autorizaciones y aprobaciones por parte de los superiores y responsables.

Adicionalmente, de la documentación generada en cada proceso debe indicar cuántas copias y su distribución, así como firmas de elaboración y aprobación.

## **Actualizaciones y Controles**

Una vez elaborados los manuales de procedimientos administrativos y contables, es indispensable que estos sean revisados y actualizados por los jefes departamentales o a su vez por un departamento de control interno, que tiene como función principal realizar un seguimiento a la aplicación de los procedimientos establecidos por la compañía.

## **Consideraciones**

Es necesario considerar que la elaboración de un manual administrativo y contable requiere el levantamiento completo y exacto de los procedimientos que se encuentran aplicando el personal de la compañía, para lo cual la administración debe estar en entera disposición para establecer cambios y controles que requieren nuevas inversiones.

**4. CAPITULO 4. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE CERSA CIA. LTDA.**

**4.1 Análisis de Control Interno**

**4.1.1 Aplicación de Cuestionarios de Control Interno**

**4.1.1.1 Caja/Bancos.**

A continuación el modelo de cuestionario aplicado a los responsables de las actividades y procesos de la cuenta Caja Bancos:

<b>CUESTIONARIO DE SALDOS DE CAJA Y BANCOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ocasionalme nte</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observacion es</b>
<p><b><u>OBJETIVOS</u></b></p> <p>Los principales objetivos de este cuestionario entre otros son:</p> <p>-Conocer los controles que Cersa maneja en el movimiento de la cuenta caja bancos</p> <p>-Comprobar la exactitud, existencia y razonabilidad de los saldos.</p> <p>-Verificar la adecuada presentación en los estados financieros.</p>					
<p><b><u>CUESTIONARIO</u></b></p> <p>Se realizan arquezos sorpresivos de caja chica al custodio de la misma?</p>			<b>X</b>	Contador	

Se elaboran conciliaciones bancarias de manera mensual con cada Banco, exista o no movimientos bancarios	X			Auxiliar Contable	
Se analizan las partidas conciliatorias con los respectivos documentos sustentatorios.	X			Auxiliar Contable	
Se cruzan los depósitos en tránsito con el estado de cuenta del mes siguiente al cierre, y/o examine las papeletas de depósito selladas por el banco?	X			Auxiliar Contable	
Se coloca las fechas de emisión de los cheques girados y no cobrados en las conciliaciones bancarias, a fin de conocer su antigüedad?		X			
Se verifican las partidas significativas de N/C y N/D?		X			
Se efectúa el corte de documentos de Caja y Bancos?		X			
Se registran los intereses ganados con cargo a resultados del ejercicio?	X			Contador	
Cada cuanto se realizan los depósitos del dinero en efectivo recaudado en el día?					Al día siguiente



Se emiten comprobantes de egreso?	<b>X</b>			Auxiliar Contable	
Se adjunta a los comprobantes de egreso los documentos soporte de la transacción?	<b>X</b>			Auxiliar Contable	

#### 4.1.1.2 Clientes.

A continuación el modelo de cuestionario aplicado a los responsables de las actividades y procesos de la cuenta Clientes:

<b>CUESTIONARIO DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observaciones</b>
<p><b><u>OBJETIVOS</u></b></p> <p>Los principales objetivos que este programa persigue entre otros son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer los controles que Cersa maneja en el movimiento de las cuentas por cobrar</li>   <li>-Determinar si los valores por cobrar son reales y están debidamente respaldados con documentación sustentatoria, la cual permita exigir su pago, ya sea en condiciones normales o por acción judicial.</li>   <li>-Comprobar su correcta valuación.</li>   <li>-Verificar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.</li>   <li>-Establecer si se han provisionado reservas para cubrir cuentas incobrables y si estas reservas pueden considerarse razonables, además si estas se han creado tomando en consideración las leyes vigentes</li> </ul>					

<b><u>CUESTIONARIO</u></b>					
Se realiza un detalle extracontable de cuentas y documentos por cobrar?	X			Auxiliar contable	
Se efectúa el registro de la provisión para cuentas incobrables de acuerdo a lo provisto por la Ley.	X			Contador	
Existe una política de otorgamiento de créditos.		X			
Se realizan comprobantes de ingreso en cada cobro realizado	X			Auxiliar contable	
Se adjunta al comprobante de ingreso los respectivos documentos soporte	X			Auxiliar contable	
Se revisa el auxiliar de los clientes con los datos de los estados financieros	X			Contador	
Se realiza un detalle por antigüedad de saldos y por cliente	X			Contador	
Se efectúa el análisis de la suficiencia de la provisión para cuentas incobrables.		X			

### 4.1.1.3 Inventario.

A continuación el modelo de cuestionario aplicado a los responsables de las actividades y procesos de la cuenta Inventario:

<b>CUESTIONARIO DE SALDOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observaciones</b>
<p><b><u>OBJETIVOS</u></b></p> <p>Los principales objetivos que este programa persigue entre otros, son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer los controles que Cersa maneja en el movimiento de inventarios</li> <li>- Asegurarse de que sean de propiedad de la empresa.</li> <li>- Comprobar su correcta valuación.</li> <li>- Verificar su adecuada presentación y revelación en los estados</li> </ul>					
<p><b><u>CUESTIONARIO</u></b></p> <p>Existe un detalle extracontable valorado del inventario</p>		<b>X</b>			
<p>Se cruzan las transferencias a producción contra los débitos a producción.</p>	<b>X</b>			Auxiliar contable	
<p>Se realizan inventarios físicos periódicos</p>			<b>X</b>		

Se efectúa el corte de documentos efectuados durante la observación física de inventarios.		X			
Se efectúe la valuación de los ítems obsoletos o de lento movimiento.		X			
Se ha registrado una provisión para obsolescencia de inventarios.		X			
Para el caso de compras se analiza las condiciones y tipo de proveedores.		X			
Para cada egreso de mercadería se realiza un documento de egreso de bodega. Cuenta con firmas de responsabilidad	X			Auxiliar contable	
Para cada ingreso de mercadería se realiza un documento de ingreso de bodega. Cuenta con firmas de responsabilidad	X			Auxiliar contable	

#### 4.1.1.4 Activos Fijos.

A continuación el modelo de cuestionario aplicado a los responsables de las actividades y procesos de la cuenta Activos Fijos:

<b>CUESTIONARIO DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observaciones</b>
<p><b><u>OBJETIVOS</u></b></p> <p>Los principales objetivos que este cuestionario son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar la existencia física y el uso de los bienes que conforman este rubro.</li> <li>- Asegurarse que sean de propiedad de la empresa.</li> <li>- Comprobar su correcta valuación.</li> <li>- Comprobar que los porcentajes de depreciación aplicados por la empresa estén de acuerdo con disposiciones legales y sobre una base consistente con relación al período anterior.</li> <li>- Verificar el cálculo correcto y la adecuada presentación de las cuentas de depreciación.</li> </ul>					
<p><b><u>CUESTIONARIO</u></b></p> <p>Se realiza un registro extra contable de las adiciones, ventas y o bajas de activos fijos</p>	<b>X</b>			Contador	
<p>Se realiza un cuadro extracontable de depreciaciones, el cual debe incluir los</p>	<b>X</b>			Contador	

Ítems en forma individual.					
En caso de requerir adquirir un activo fijo se solicita la autorización del Gerente			<b>X</b>	Contador	
Los activos fijos se encuentran debidamente etiquetados con su código respectivo y el nombre del custodio del mismo		<b>X</b>			
Se realiza el registro de depreciación de manera mensual	<b>X</b>			Contador	
Se efectúan valuaciones de los activos fijos de la empresa		<b>X</b>			

#### 4.1.1.5 Proveedores.

A continuación el modelo de cuestionario aplicado a los responsables de las actividades y procesos de la cuenta Proveedores:

<b>CUESTIONARIO DE</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ocasionalm ente</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observacio nes</b>
<b>PROVEEDORES- DOCUMENTOS POR PAGAR</b>					
<p><b><u>OBJETIVOS</u></b></p> <p>- Los principales objetivos que este programa persigue entre otros, son los siguientes:</p> <p>- Comprobar la autenticidad de la obligatoriedad que la compañía tiene para pagar dichos valores.</p> <p>- Verificar que estas partidas aparezcan debidamente definidas, clasificadas y registradas según su naturaleza, documentación y fecha de vencimiento.</p> <p>- Cerciorarse que todos los saldos que muestran los documentos por pagar correspondan efectivamente a obligaciones reales pendientes de cubrir.</p>					
<p><b><u>CUESTIONARIO</u></b></p> <p>- Se detalla extracontablemente cada una de los proveedores que conforman este rubro.</p>		<b>X</b>			
<p>Se realiza un detalle de las obligaciones bancarias, el cual debe</p>			<b>X</b>		



<p>contener al menos lo siguiente:</p> <p>.Nombre del banco o financiera</p> <p>.Número del préstamo.</p> <p>.Descripción o tipo de préstamo.</p> <p>.Fechas de concesión y vencimiento.</p> <p>.Valor del capital.</p> <p>.Porcentaje de interés.</p> <p>.Valor del interés devengado.</p> <p>.Valor del interés provisionado.</p> <p>.Tipo de garantías.</p>					
<p>Se archivan en carpetas individuales las obligaciones bancarias con sus respectivos documentos soporte</p>	<b>X</b>			Auxiliar contable	
<p>Se realiza y concilia periódicamente los auxiliares con sus respectivos mayores</p>	<b>X</b>			Auxiliar contable	
<p>Se Verifica que los valores cargados por intereses y comisiones se afectaron a las respectivas cuentas de resultados del período</p>			<b>X</b>		

#### 4.1.1.6 Ventas, Costos y Gastos.

A continuación el modelo de cuestionario aplicado a los responsables de las actividades y procesos de la cuenta Ingresos, Costos y Gastos:

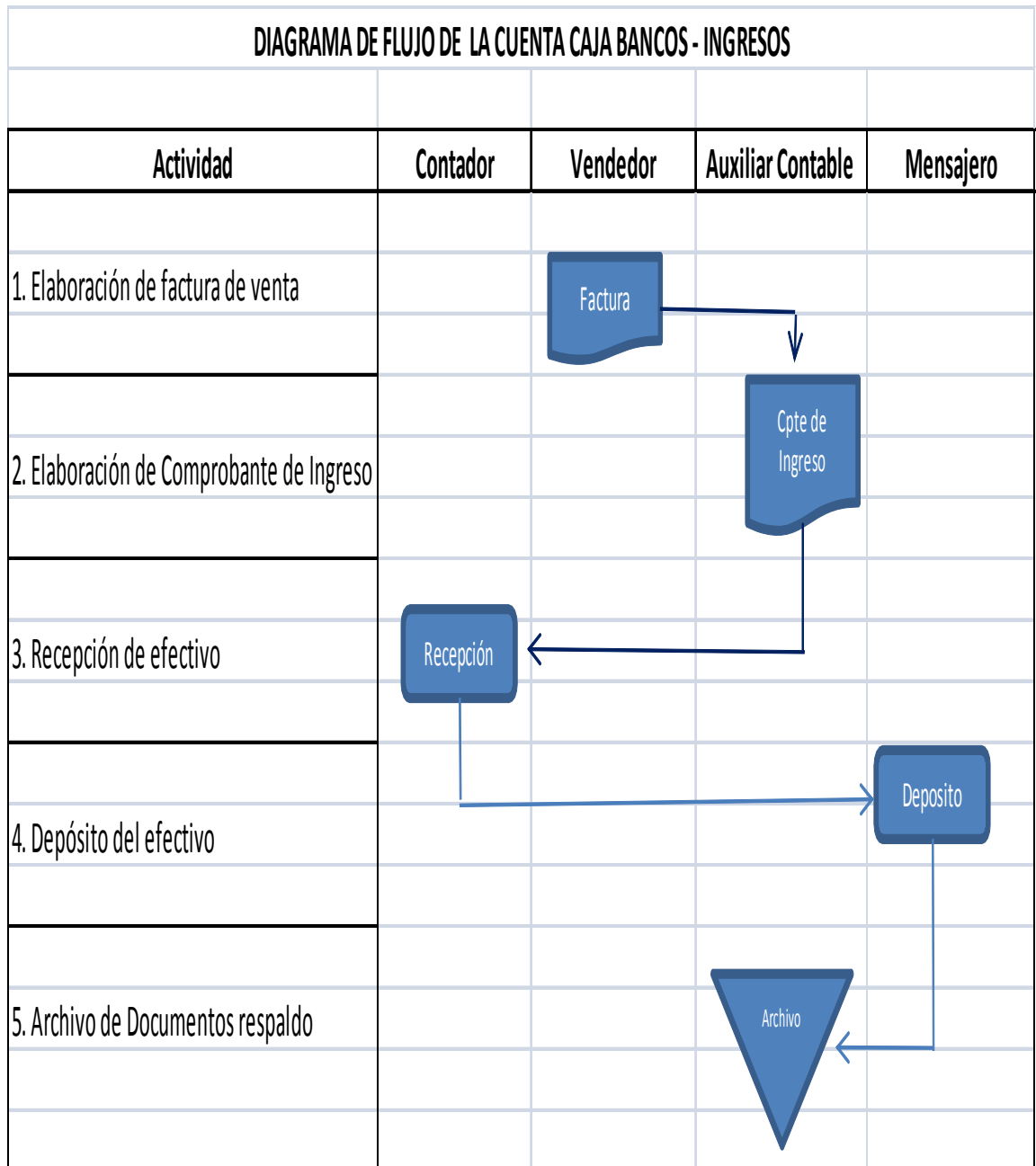
<b>CUESTIONARIO DE INGRESOS COSTOS Y GASTOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observaciones</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>					
Se efectúan cálculos presupuestarios tomando en consideración las unidades y el período de venta.		X			
Se cuenta con archivo de facturas de ventas?	X			Auxiliar Contable	
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>					
Se obtiene el cálculo del costo de ventas y este se cruza con los valores de los registros contables	X			Contador	
Los inventarios iniciales, son los mismos que constan en el balance final del periodo anterior	X			Contador	
Que método de costo de inventario utilizan					Promedio
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS, VENTAS, FINANCIEROS</u></b>					
Para efectuar gastos se selecciona un proveedor permanente de acuerdo a las necesidades	X			Auxiliar Contable	
Se verifica el cumplimiento con las disposiciones de retenciones en la fuente con la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento	X			Auxiliar Contable	

para todos los pagos realizados					
Los gastos son cargados en el período contable en que se efectúan.	<b>X</b>			Contador	

#### 4.1.2 Diagramación de Flujos contables.

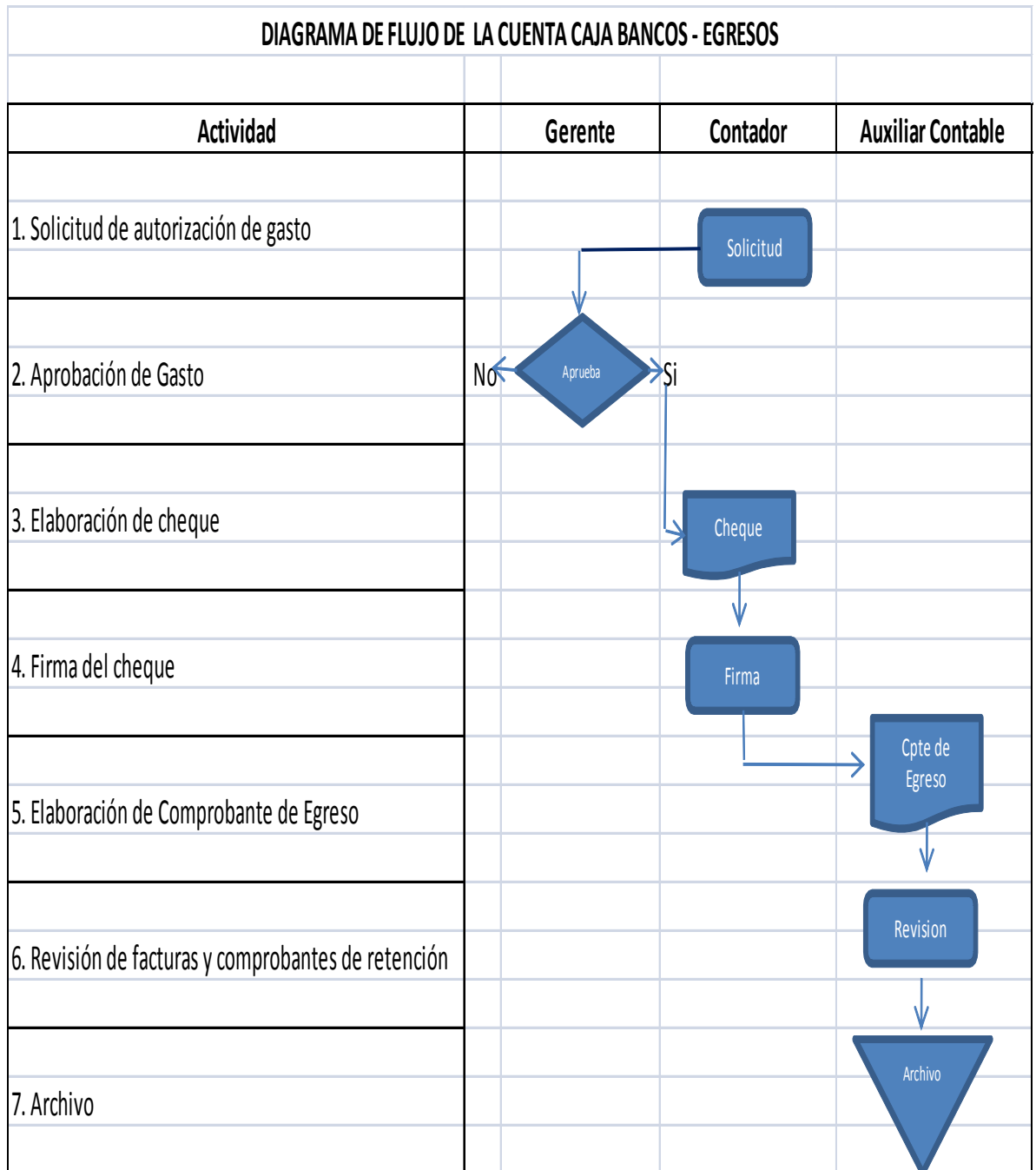
##### 4.1.2.1 Caja/Bancos.

A continuación el modelo de flujograma de aplicación para caja bancos ingresos para Cersa:



**Fuente:** La Autora

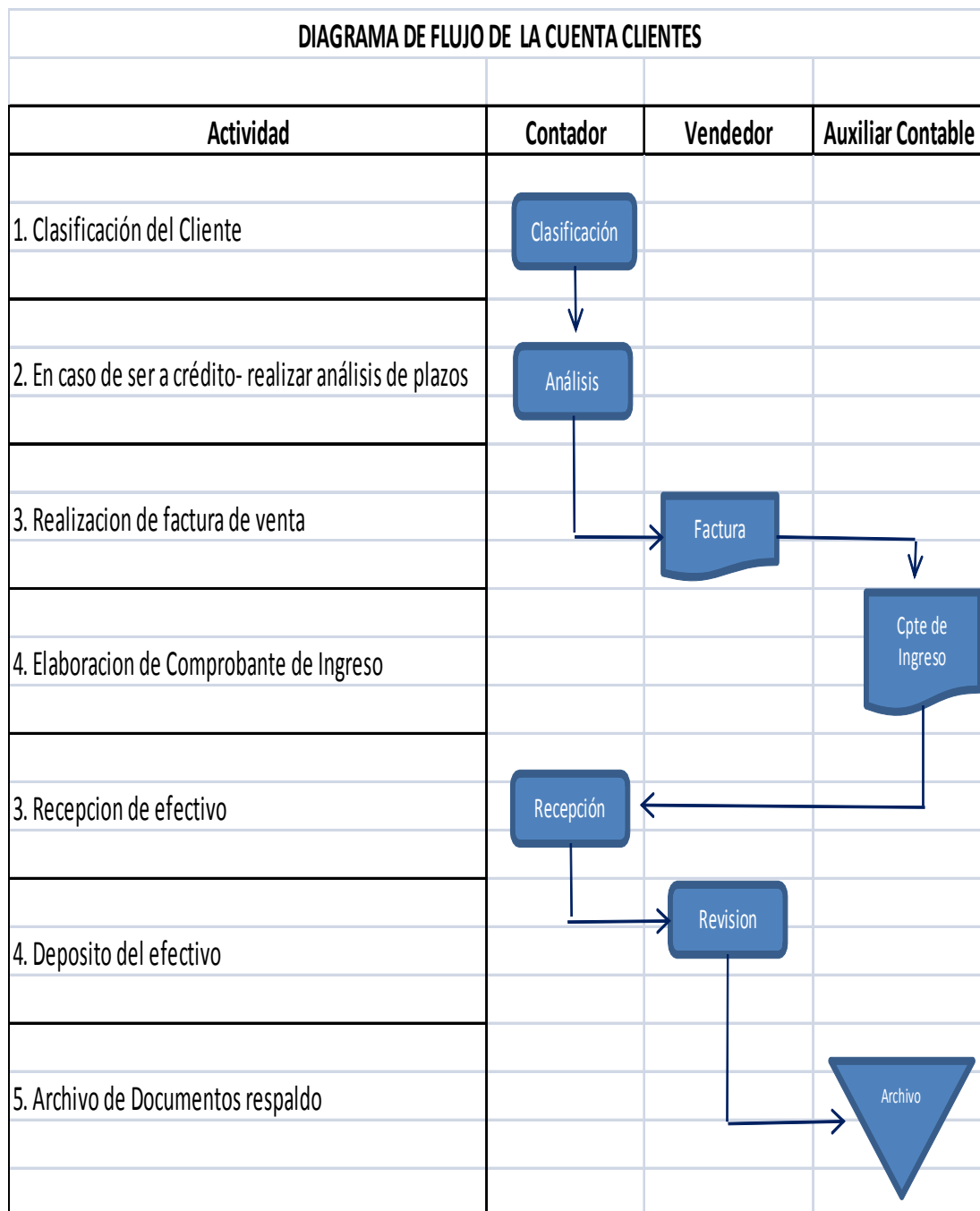
A continuación el modelo de flujograma de aplicación para caja bancos egresos para Cersa:



**Fuente:** La Autora

#### 4.1.2.2 Clientes.

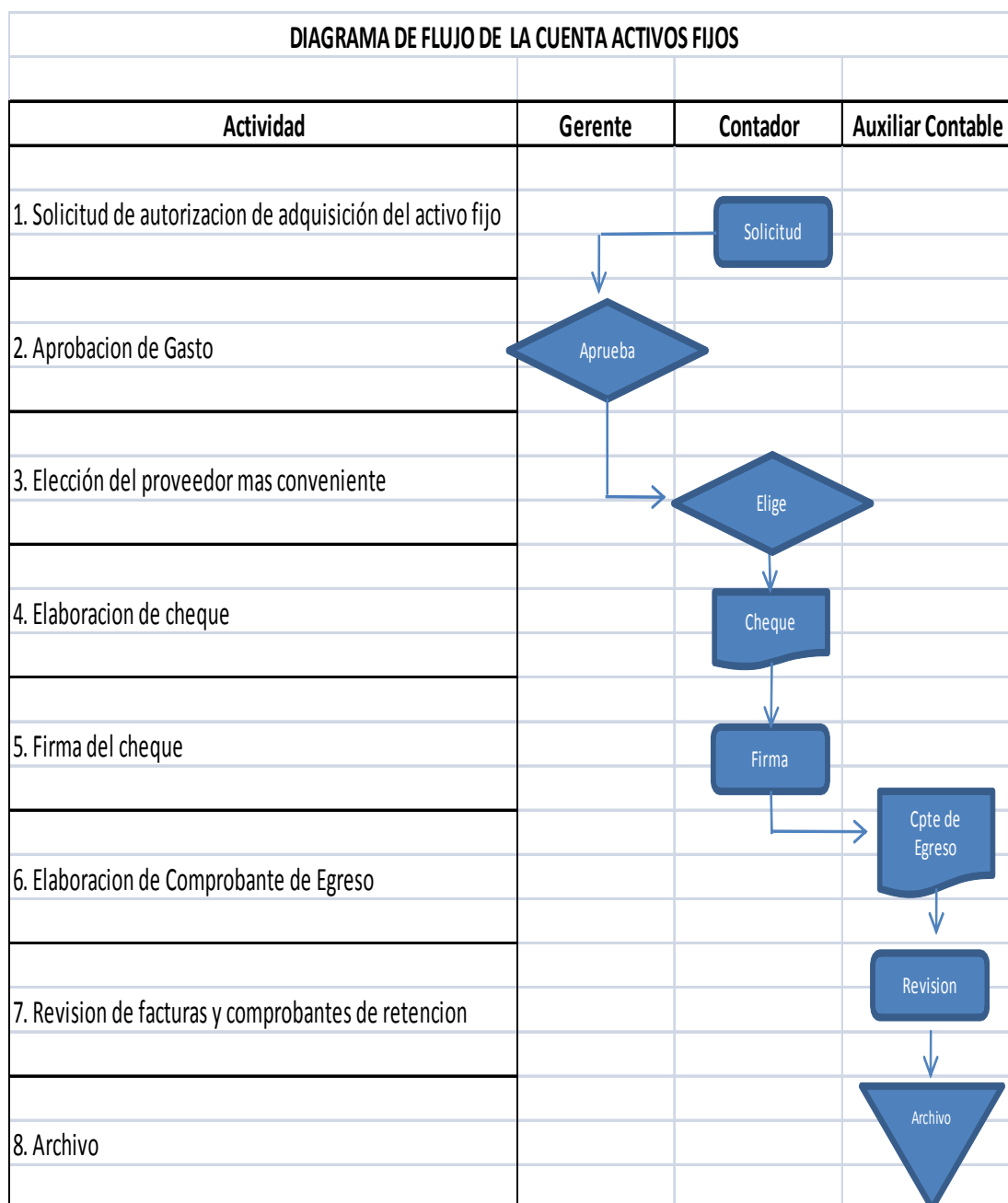
A continuación el modelo de flujograma de aplicación para Cersa:



**Fuente:** La Autora

### 4.1.2.3 Activos Fijos.

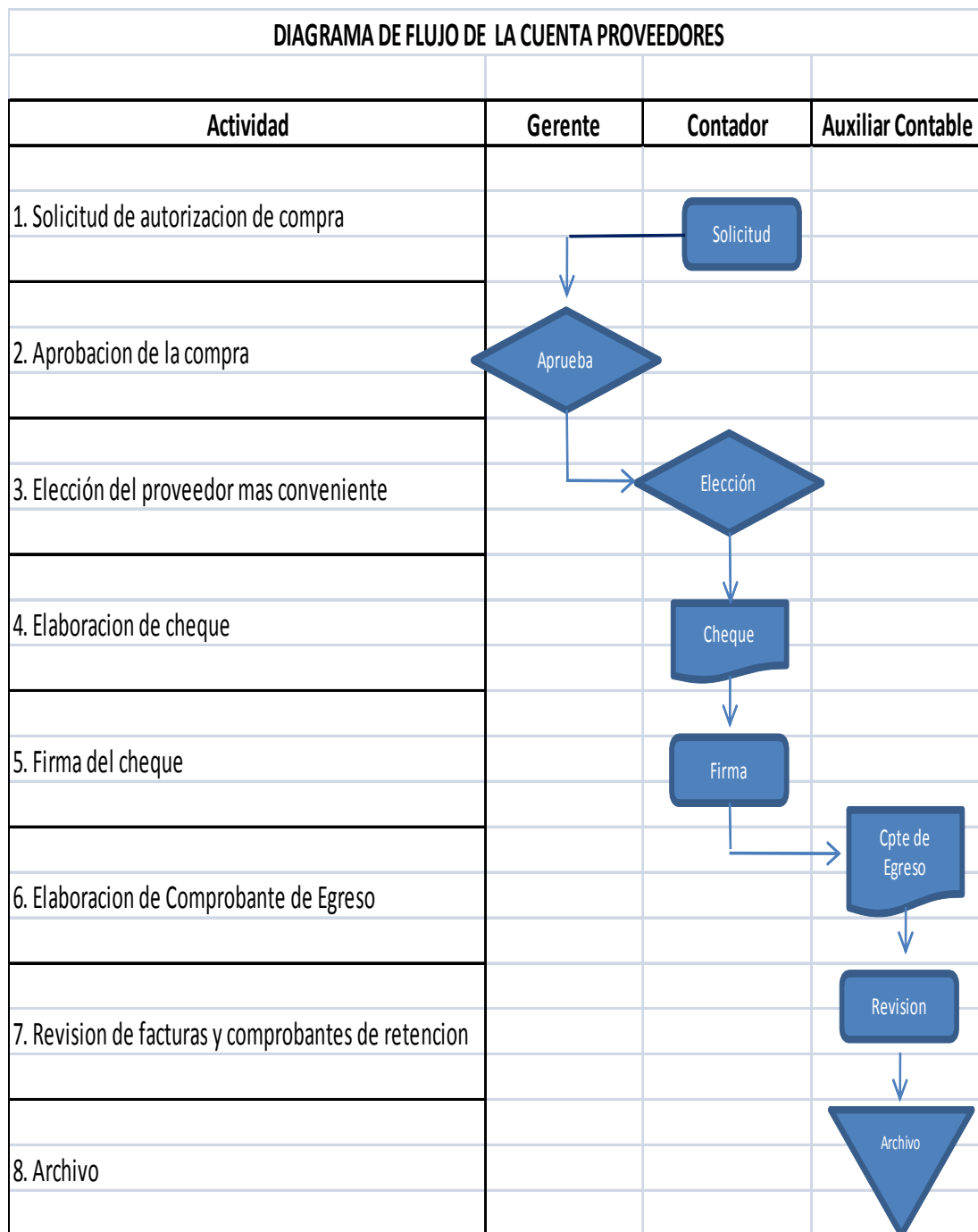
A continuación el modelo de flujograma de aplicación para Cersa:



**Fuente:** La Autora

#### 4.1.2.4 Proveedores.

A continuación el modelo de flujograma de aplicación para Cersa:



**Fuente:** La Autora



## 4.2 Control Interno de Activos.

### 4.2.1 Caja/Bancos.

PROCEDIMIENTOS	Frecuencia				Responsable
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	
Realizar conciliaciones bancarias de manera mensual con todos los bancos con los que se tenga cuentas de todo tipo.	X		X		Auxiliar contable
Verificar los estados de cuenta bancarios contra los pagos del libro de Bancos.			X		Auxiliar contable
Verificar los pagos contra las facturas y demás documentación de soporte, comprobando las autorizaciones respectivas.			X		Auxiliar contable
Asegurarse que la caja chica es custodiada por una persona responsable			X		Contador
Controlar los gastos y documentos soporte efectuados con caja chica	X				Contador
Efectúe un arqueo del saldo de la caja chica.			X		Contador
Verificar las fechas de emisión de los cheques girados y no cobrados y averiguar porque continúan pendientes de cobro.			X		Auxiliar contable
Depositar el dinero en efectivo en un máximo de tiempo de 72 horas	x				Auxiliar contable

**Fuente:** La Autora

#### 4.2.2 Clientes.

PROCEDIMIENTOS	Frecuencia				Responsable
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	
Realizar un detalle extra contable de los saldos de cada cliente.	X				Auxiliar Contable
Realizar un detalle extra contable de los saldos de cartera tomando en consideración su plazo y vencimiento.	X				Auxiliar Contable
Realizar una política de ventas que contenga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos a clientes</li> <li>• Montos</li> <li>• Plazos de créditos a clientes</li> <li>• Procesos de cobro</li> </ul>				X	Gerencia
Describir el sistema de registro de las ventas a crédito y su cobranza.				X	Contador
Considerar el sistema de la compañía para el control del crédito, incluyendo la autorización de los límites de crédito, los vencimiento y seguimiento de los saldos vencidos.	X				Vendedores
Informar de los saldos antiguos a la gerencia, para en caso de ser necesario tomar medidas legales.			X		Contador
Realizar la provisión de cuentas incobrables de acuerdo a las características de la cartera de Cersa.				X	Contador

**Fuente:** La Autora

### 4.2.3 Inventario.

PROCEDIMIENTOS	Frecuencia				Responsable
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	
Realizar inventarios físicos periódicos del inventario en bodega de Cersa.			X		Contador - Bodeguero
Realizar un detalle extracontable de las unidades en bodega así como su lista de precios referenciales tanto de compra como de venta.		X			Auxiliar Contable
Verificar constantemente los precios de materias primas y elementos comprados contra las facturas.	X				Auxiliar Contable
Identificar si existe inventario de lento movimiento u obsoleto.				X	Contador
Realizar la provisión del inventario de lento movimiento.				X	Contador
Delegar a una persona como encargada de bodega					Bodeguero

**Fuente:** La Autora

#### 4.2.4 Activos Fijos.

PROCEDIMIENTOS	Frecuencia				Responsable
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	
Realizar un anexo de cada activo fijo en el que conste: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de adquisición</li> <li>• Tipo de bien</li> <li>• Código</li> <li>• Marca</li> <li>• Depreciación anual y acumulada</li> <li>• Valor en libros.</li> </ul>			X		Auxiliar Contable
Verificar los retiros de activos fijos que no se reemplazan y efectúe seguimiento al efectivo recibido si son vendidos.				X	Contador
Examinar todos los títulos de propiedad de los Activos fijos.				X	Contador
Asegurar los activos fijos de la Compañía				X	Contador
Asegurarse que la política de la compañía sobre la depreciación sea aplicada consistentemente.			X		Auxiliar Contable
Depreciar los activos fijos de acuerdo a los porcentajes de depreciación que permite la Ley.				X	Auxiliar Contable

**Fuente:** La Autora

### 4.3 Control Interno de Pasivos

#### 4.3.1 Proveedores

PROCEDIMIENTOS	Frecuencia				Responsable
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	
Archivar las facturas de compra por proveedor.	X				Auxiliar Contable
Elaborar pruebas de chequeo sobre las sumas de los auxiliares de cuentas del libro extracontable.	X				Auxiliar Contable
Elaborar un listado con los saldos de cada proveedor	X				Auxiliar Contable
Anote en un anexo (planilla) por separado las cantidades adeudadas a la dirección de la Empresa	X				Auxiliar Contable
Obtenga ó prepare un anexo de los pasivos por compras a plazos ó por arrendamiento financiero (leasing), mostrando los siguientes detalles de cada acuerdo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañía de leasing ó proveedora de las compras a plazo.</li> <li>• Detalles de las partidas arrendadas ó compradas a plazo.</li> <li>• Fecha del acuerdo ó contrato.</li> <li>• Precio, gastos, depósito y saldo de las compras a plazo ó de la cuenta del leasing.</li> </ul>	X				Auxiliar Contable
<b>Impuesto al Valor Agregado</b> (cuando sea aplicable - puede tener saldo deudor ó acreedor)					
Asegure que el tratamiento contable sea correcto.	X				Auxiliar Contable
Verifique las declaraciones contra el libro de caja (por pagos y por recibos)			X		Contador
Resuma las declaraciones del periodo			X		Contador
Concilie el saldo del IVA en la fecha del balance contra la declaración subsiguiente.			X		Contador

#### 4.4 Control Interno de Ingresos.

##### 4.4.1 Ventas.

PROCEDIMIENTOS	Frecuencia				Responsable
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	
Compruebe la secuencia numérica de las facturas para los periodos seleccionados y anote los números faltantes.			X		Auxiliar Contable
Efectúe un chequeo de prueba de los precios, las sumas y las adiciones.		X			Auxiliar Contable
Verifique las facturas contra las salidas de mercancías y, cuando sea aplicable, contra los registros de almacén.	X				Auxiliar Contable
Efectúe un chequeo de prueba de las sumas de las columnas y de las sumas transversales.		X			Auxiliar Contable
Verifique las sumas y sumas transversales del resumen de ventas del libro diario.		X			Auxiliar Contable
<b>Devoluciones de Ventas</b>					
Verifique, en una muestra, las notas crédito contra el ingreso de las mercancías y los registros de almacén.	X				Auxiliar Contable
<b>Ventas en Efectivo</b>					
Verifique comprobantes por ventas en efectivo, cintas de cajas registradoras, etc., contra el libro de ingresos a caja.	X				Auxiliar Contable
Examine la secuencia numérica de los comprobantes de ingreso.	X				Auxiliar Contable
Revise los totales mensuales/semanales de las ventas en efectivo y explica las variaciones mayores.		X			Auxiliar Contable
<b>Volumen de Ventas Anuales</b>					
Prepare un anexo sobre el volumen de ventas anuales con las cifras comparativas para el año anterior.				X	Contador
Examine el tratamiento dado al Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre las ventas y				X	Contador

asegure que esté excluido.					
Concilie los volúmenes/salidas de IVA contra el volumen de ventas anuales.				<b>X</b>	Contador

**Fuente:** La Autora

## 4.5 Control Interno de Gastos.

### 4.5.1 Costos y Gastos.

PROCEDIMIENTOS	Frecuencia				Responsable
	Diario	Quincenal	Mensual	Anual	
Nómina.- De una muestra de empleados, verifique los sueldos y salarios, comprobando que las bonificaciones, pagos de horas extras, etc. se hayan calculado y autorizado correctamente.			X		Contador
Compruebe que las deducciones legales por impuestos sobre la nómina estén correctamente calculados.			X		Contador
Asegúrese que los pagos de los impuestos sobre la nómina se hayan realizado en la fecha debida.			X		Contador
Verifique que las otras deducciones estén autorizadas por los empleados y que las cantidades deducidas desembolsadas y aplicadas correctamente.			X		Contador
Verifique que la nómina total esté autorizada.			X		Contador
Compruebe que los cheques/transferencias de sueldos concuerden con los totales a pagar de la nómina.			X		Contador
Verifique que los pagos de sueldos y salarios se hagan a los empleados correctos/pertinentes.			X		Contador
Anote el número promedio de empleados, por categoría.			X		Contador
Costo de Ventas.- Prepare un anexo (planilla) del costo de ventas con las cifras comparativas para el año anterior.				X	Contador
Considere y anote las razones de las variaciones de importancia desde el año anterior.				X	Contador

**Fuente:** La Autora



#### 4.6 Control del Sistema de Contabilidad.

Dado que la información contable es el activo más importante de Cersa Cia. Ltda. a continuación detallo el sistema contable utilizado para el registro contable de las transacciones:

<b>CUADRO 1.21</b>	
<b>SISTEMA INFORMÁTICO CONTABLE</b>	
<b>NOMBRE</b>	TMAX
<b>SISTEMA OPERATIVO (PLATAFORMA TECNOLÓGICA)</b>	DOS
<b>VERSIÓN</b>	2000
<b>FECHA DE INICIO DE LA UTILIZACIÓN DEL APLICATIVO EN EL CONTRIBUYENTE</b>	01/01/2000
<b>FUNCIONALIDADES</b>	CONTABILIDAD GENERAL
	CARTERA, INVENTARIOS, BANCOS, GASTOS
	CLAVE Y USUARIO
<b>DESARROLLO DEL APLICATIVO (MARQUE CON UNA "X")</b>	
<b>PROPIO ( X )</b>	<b>TERCEROS ( )</b>
<b>RUC / IDENTIFICACIÓN FISCAL DEL PROVEEDOR</b>	1791986598001
<b>RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR</b>	SOFTNESA SOLUCIONES DE NEGOCIOS S.A.

#### 4.6.1 Responsables del manejo del sistema contable.

Como lo detalla el manual funcional en el Capítulo 3 de la presente Tesis, las tareas se encuentran divididas de la siguiente manera:

<b>Cargos</b>	<b>Funciones</b>	<b>Acceso al sistema</b>
Contadora	Manejo de fondos - Pago de Impuestos - Control de Cartera - Nómina - Control de Inventarios - Costos - Ventas	Total
Auxiliar Contable 1	Conciliaciones Bancarias - Registro de Egresos en el sistema - Archivo - Movimiento de Inventario	Parcial
Auxiliar Contable 2	Pago a proveedores - Pago de Servicios Básicos	Parcial
Facturador	Facturación- Notas de Crédito	Parcial

#### 4.7 Evaluación Final de Control Interno.

Como se analizó en el Capítulo 3 de la presente investigación, en la evaluación de áreas críticas se detectó varias inconsistencias tanto a nivel de control administrativo como financiero contable, por lo que a continuación se detalla las falencias y su vez los controles propuestos a fin de evitar y reducir los riesgos:

##### 4.7.1 Evaluación de Control Interno Administrativo

La Compañía cuenta con políticas generales para determinar los procedimientos y funciones; sin embargo, no existe un manual que incluya políticas y procedimientos específicos que documenten en forma global el enlace entre los objetivos a alcanzar y los procedimientos a ser ejecutados, así como la documentación necesaria que dichos lineamientos lo requieran. Tampoco existe una descripción de los procedimientos

que deben ser efectuados en cada puesto de trabajo, tareas, obligaciones, nivel de autoridad, información requerida, etc.

#### **4.7.1.1 Elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables.**

Si bien es cierto que la Compañía tiene en uso un código de cuentas para sus operaciones, creemos que la elaboración de un manual administrativo y contable estructurado de acuerdo a las necesidades de la compañía, permitirá mejorar los niveles de eficiencia en el registro y control de sus operaciones.

Un manual administrativo y contable ofrece entre otras ventajas las siguientes:

- Determina las fechas en que los distintos reportes, información o documentación deben ser generados por cada departamento o empleado.
- Establece el grado en que la información referida de otros departamentos debe ser revisada.
- Mejora el nivel de eficiencia del personal debido a un entendimiento claro de los deberes y responsabilidades inherentes en cada función.
- Sirve para evaluar el rendimiento del personal.
- Disminuye los márgenes de error existentes, ya que como procedimientos básicos para el análisis y verificación de las cuentas se deberán considerar los siguientes:
  - Revisiones y aprobaciones apropiadas de transacciones.
  - Conciliaciones contables con fechas de corte.
  - Fechas de declaraciones de impuestos.
  - Procedimientos para la valoración de inventarios y costo de ventas.
  - Formatos y requisitos de las liquidaciones de importaciones.
  - Procedimientos de controles de garantías.
  - Revelaciones de las transacciones con compañías relacionadas.
  - Arqueos de valores.
  - Inventarios físicos periódicos.
  - Manejo del efectivo.
  - Actualizaciones societarias.

Adicionalmente, en el manual de procedimientos administrativos y contables se deberá incluir entre otras cosas, el catálogo o código de cuentas ajustado al tipo de operaciones de la compañía y una explicación adecuada de la naturaleza y contenido de las cuentas, con una descripción apropiada de todos los procedimientos de registro, de tal manera que, por medio de él, pueda conocerse en condiciones normales los valores que deban cargarse o acreditarse en determinada cuenta.

Posteriormente, para cualquier cambio de sistema y procedimiento se requerirá una revisión por escrito del manual, sujeto a la aprobación de la gerencia.

### **Aspectos a Considerar en la Elaboración de un Manual**

A continuación presento los aspectos más importantes que se deben considerar para la elaboración de un manual de procedimientos, establecidos específicamente para la compañía:

#### **Estructura Organizacional**

Como punto de partida es imprescindible que la compañía elabore los organigramas estructurales y de posiciones departamentales actualizados, que ayudarán a segregar las posiciones sobre las cuales se establecerán procedimientos y políticas.

#### **Establecimiento de Objetivos Departamentales**

Con la delimitación de un adecuado organigrama estructural se determinarán las funciones generales de cada departamento identificando el objetivo general que espera.

#### **Establecimiento de Funciones**

Establecida la estructura organizacional, es indispensable identificar las jerarquías y funciones individuales de cada persona de acuerdo al departamento al que pertenece, para lo cual se describirán los siguientes datos:

- Nombre de la Compañía
- Departamento
- Fecha de elaboración y actualización
- Nombre del empleado
- Cargo que desempeña
- Funciones asignadas
- Objetivos
- Aprobado y revisado

### **Elaboración de los Procedimientos**

Los procedimientos a describirse corresponden a la expresión analítica de los procesos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la compañía. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal nuevo. La utilización de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y sigue correctamente los procedimientos prescritos al realizar su trabajo.

Para su elaboración es indispensable describir paso a paso los procedimientos a seguir en las operaciones de la compañía, de los siguientes:

- Procedimientos de importaciones y compras locales
- Procedimientos de cobros y pagos
- Procedimientos de facturación
- Procedimientos de control y recuperación de cartera
- Procedimientos de elaboración de nómina
- Procedimientos de control de activos fijos

- Procedimientos contables de acuerdo a la generación de información de los procesos descritos, que incluye su contabilización y control

En la descripción de los procedimientos se debe incluir la documentación básica necesaria requerida y las autorizaciones y aprobaciones por parte de los superiores y responsables.

Adicionalmente, de la documentación generada en cada proceso debe indicar cuántas copias y su distribución, así como firmas de elaboración y aprobación.

### **Actualizaciones y Controles**

Una vez elaborados los manuales de procedimientos administrativos y contables, es indispensable que estos sean revisados y actualizados por los jefes departamentales o a su vez por un departamento de control interno, que tiene como función principal realizar un seguimiento a la aplicación de los procedimientos establecidos por la compañía.

### **Consideraciones**

Es necesario considerar que la elaboración de un manual administrativo y contable requiere el levantamiento completo y exacto de los procedimientos que se encuentran aplicando el personal de la compañía, para lo cual la administración debe estar en entera disposición para establecer cambios y controles que requieren nuevas inversiones.

#### **4.7.1.2 Activos Fijos.**

Con fecha 19 de enero del 2005 la Compañía realizó el último inventario de Activos Fijos, sin embargo solamente contamos con un reporte en el cual se describe valores, hasta la actualidad no se ha realizado ningún inventario físico en la que conste por lo menos las características del bien, valores, fechas de compra, valor por depreciación acumulada y mensual, responsable del bien, testado del bien, etc.,

#### **Controles Propuestos.**

- Efectuar un inventario físico de los activos, por lo menos una vez al año, para efectos de verificar la existencia y condiciones físicas de los mismos y determinar su uso adecuado.
- Adherir a todos los activos fijos una placa o calcomanía con el número de identificación que haga referencia a una tarjeta individual de control en medio magnético.
- La tarjeta individual de cada activo debe incluir el número de identificación, que podrá ser una combinación de dígitos, que identifique el departamento en donde se ubique, la cuenta de activo fijo en que se encuentra registrado, numeración consecutiva asignado, responsable del bien, estado del bien, años de vida útil, fecha de compra, última fecha de revisión, tasa de depreciación y costo de compra.

#### **4.7.1.3 Políticas de Venta.**

Las operaciones de compra y venta de la Compañía presentan deficiencias en sus procedimientos generando un riesgo de control, puesto que la Compañía no posee políticas de venta por escrito, y todo se encuentra a decisión de los vendedores y gerencia.

#### **Controles Propuestos.**

Por lo expuesto recomiendo que se establezcan procedimientos que permitan minimizar los riesgos de fraude, así por ejemplo:

- Solicitar datos completos del cliente y verificarlos, previo a efectuar la venta.
- Obtener referencias comerciales.
- Verificación si el cliente mantiene obligaciones pendientes.

- En ventas a crédito formalizar la transacción comercial mediante un contrato de prenda de dominio.
- Verificar los saldos disponibles cuando se reciban depósitos en otras plazas.

#### **4.7.1.4 Verificación de Entrega de Mercadería.**

Ocasionalmente la Compañía entrega la mercadería directamente desde la fábrica del proveedor al cliente, o mediante servicios de intermediación como correos o fletes, asumiendo como único respaldo de haber entregado la mercadería la factura donde consta la firma o rubrica del comprador.

#### **Controles Propuestos.**

Sin embargo a fin de asegurar la entrega de mercadería al cliente respectivo sugiero implementar guías de remisión que confirme la recepción de lo solicitado por el cliente, lugar fecha y que persona autorizada recibió la mercadería, además de evitar realizar Notas de Crédito innecesarias.

#### **4.7.1.5 Procedimiento de Compras.**

La Compañía no posee normas de control interno para efectuar las compras por tal motivo existen las siguientes deficiencias como:

- El personal de bodega efectúa las compras sin una autorización previa de una autoridad competente.
- Debido a la inexistencia de Órdenes de Compra, el departamento de contabilidad no tiene una base que permita comparar sus registros con lo ingresado a la bodega.
- Existe desconocimiento del área contable con respecto a la negociación realizada por los vendedores para la adquisición de materiales.
- No existe medidas de control que confirmen que lo recibido esta completo y en perfecto estado.



### **Controles Propuestos.**

Es necesario que la Compañía considere diferenciar las funciones de los vendedores, como ya se mencionó en la elaboración de Manual de funciones con las correspondientes al departamento de Compra y Logística, manteniendo control sobre las adquisiciones de tal manera que obtenga beneficios por precio, logística o volumen al evaluar al menos tres ofertas distintas.

#### **4.7.1.6 Deficiencias en la toma física de inventarios.**

Durante la toma física del inventario no se observó la utilización de las tarjetas de conteo, o a su vez códigos específicos para identificar los items inventariados.

### **Controles Propuestos.**

Cada ítem debe tener una tarjeta individual para cada activo, a fin de identificarlos se debe incluir su código el cual podrá ser una combinación de dígitos, que identifique el departamento en donde se ubique, la cuenta de inventario en que se encuentra registrado, numeración consecutiva.

#### **4.7.1.7 Información en archivos de personal.**

Durante la revisión de los procedimientos de nómina de un grupo de empleados de la Compañía escogidos al azar se evidenció lo siguiente:

En las carpetas de varios empleados no se incluyen:

- Los contratos que acrediten a desempeñar sus funciones.
- Hojas de vida actualizadas de los empleados

### **Controles Propuestos.**

Se recomienda a la Compañía realizar una revisión de la documentación soporte mínima que debe contener las carpetas de vida de personal, y efectuar oportunamente la actualización de dicha información ante cambios suscitados.

El contar con archivos personales constituye una herramienta útil y una fuente confiable, para que la Gerencia pueda acceder a consultar al momento de tomar decisiones respecto de su personal, evaluar su desempeño, o sugerir promociones, etc. Por lo cual se recomienda al personal encargado del control y manejo de la nómina iniciar con los procedimientos para la actualización de las carpetas de los empleados y completar con los requisitos mínimos como por ejemplo: contratos de trabajo o nombramientos, autorizaciones para efectuar deducciones del sueldo, etc.

#### **4.7.2 Evaluación de Control Financiero.**

##### **4.7.2.1 Fondo de Caja Chica.**

Se analizó la siguientes observaciones en el manejo de caja chica, en relación a la documentación soporte de los fondos efectuados no se adjunta los comprobantes de pago, documentos de respaldo emitidos por el proveedor, los cuales pueden ser: facturas, notas de venta, formularios de liquidación de compra de bienes y/o servicios, y otros, aprobados por el Servicio de Rentas Internas y según el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.

Adicionalmente no se implementa en el vale de caja chica, la firma del administrador del fondo ni el nombre del funcionario que solicita estos valores.

La Compañía aplica como procedimiento de control arqueos sorpresivos, sin embargo, no mantiene constancia de la actividad realizada en un formato previamente establecido.

##### **Controles Propuestos.**

A fin de fortalecer sus controles recomiendo que, la Compañía respalde los arqueos periódicos con actas que permitan confirmar la actividad, y a su vez se deje evidencia de las personas que participaron y fueron testigos del resultado obtenido.

Es fundamental que la Compañía adjunte a cada gasto efectuado con fondos de caja chica los documentos que soporten dichos gastos según el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.

#### **4.7.2.2 Arqueo de Caja General.**

La Compañía mantiene un saldo en caja general por \$ 11.593, sin embargo cabe mencionar que no se aplica como procedimiento de control, arqueos periódicos sorpresivos, especialmente de la caja gerencia la cual presenta un saldo negativo.

#### **Controles Propuestos.**

Aplicar como parte del sistema de control interno y del cierre contable, arqueos periódicos sorpresivos a los valores custodiados en caja general, lo cual permitirá a la Compañía, fortalecer sus controles internos y detectar posibles errores y/o irregularidades, como por ejemplo el saldo negativo de la Caja General.

#### **4.7.2.3 Bancos.**

Del análisis de la cuenta bancos se pudo constatar que existe una cuenta de ahorros del Banco del Pichincha por un valor de US\$ 0,49; la cual no ha tenido movimiento desde años anteriores.

#### **Controles Propuestos.**

Sugerimos a la Compañía cerrar dicha cuenta, ya que si no presenta movimiento alguno se estaría incurriendo innecesariamente en gastos bancarios.

#### **4.7.2.4 Conciliaciones Bancarias.**

En base a la revisión a las conciliaciones bancarias de la Compañía, se determinaron las siguientes observaciones:

- La información correspondiente a los cheques girados y no cobrados no contiene la fecha de emisión de los mismos, lo que no permite determinar su antigüedad.

- Las conciliaciones bancarias, no cuentan con firmas de responsabilidad de la persona quien prepara y de quien revisa.

### **Controles Propuestos.**

Es necesario que se coloque la fecha de emisión de los cheques girados y no cobrados, puesto que así se llevará un control de la caducidad de los mismos, tomando en consideración la <sup>24</sup> Ley de Cheques ...*Art. 50.- Las acciones que correspondan al portador o tenedor contra el girador, los endosantes y demás obligados, prescriben a los seis meses contados desde la expiración del plazo de presentación..*

A fin de fortalecer los controles internos de la Compañía en la cuenta bancos, recomendamos que una persona independiente a quién prepara las conciliaciones bancarias realice revisiones de aquellas partidas antiguas, y deje evidencia de su procedimiento a través de firma en el documento.

#### **4.7.2.5 Cartera de Clientes.**

De nuestra revisión al reporte de antigüedad de cartera de la Compañía, observamos que el 17% del total de la cartera tiene un período de vencimiento mayor a 361 días, a manera de ejemplo seleccionamos algunos de los clientes con saldos antiguos:

---

<sup>24</sup> Ley de Cheques Capítulo VIII De la Prescripción Art. 50

<b>Año</b>	<b>Cliente</b>	<b>Valor</b>
2000	Formas y Accesorios	2.207
2001	Ingrid Alvarado	13.910
2006	Ineditec S.A.	6.035
2009	Carlos Pezo Burgos	6.997
2009	Copyformas S.A.	2.219
2009	Alexander Jorge Pezo	3.567
2009	F y f Distribuidores	13.752
2009	Luis Pazmiño	8.396
	<b>Total</b>	<b>57.084</b>

### **Controles Propuestos.**

En relación al cuadro de antigüedad de cartera, determinamos que a la fecha de nuestro análisis, el porcentaje de cartera vencida a más de un año plazo representa el 17% del total de la cartera, que a pesar de no ser representativo en porcentaje, éste alcanza un valor de \$57.084, por lo que es recomendable que la Compañía realice una evaluación del 100% de la cartera al cierre del ejercicio económico, con el objeto de contabilizar una provisión para cuentas incobrables a un porcentaje mayor al establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno según el “Art. 22 de la Ley 99-24, R.O. 181-S, (30-IV-99) Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo serán del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total”.

Debido a las características de la cartera, y según el Principio de Contabilidad Generalmente Aceptado “Esencia sobre la Forma”, del cual deducimos que la esencia contable en este tipo de casos es más conveniente que la forma legal, es

importante provisionar un porcentaje que cubra verdaderamente la capacidad de la Compañía para recuperar su cartera.

Adicionalmente sugerimos a la Compañía realizar una selección previa de los clientes, tomando en cuenta su historial dentro de la Compañía, plazos, capacidad y formas de pago, con el fin de asegurar el cobro y determinar aquellas cuentas por cobrar a las cuales se debe realizar trámites legales, o a su vez castigar las cuentas de difícil recuperación contra la provisión.

#### **4.7.2.6 Cheques Protestados.**

En la revisión efectuada a la cartera de la Compañía, determinamos que existe cartera vencida desde el año 1999 correspondiente a Jaime Roldós de Guayaquil, a continuación presentamos el siguiente detalle:

<b>Año</b>	<b>Valor</b>
1999	171
2000	16
2001	4.977
2002	1.006
2003	1.914
2004	5.448
2005	8.539
2006	5.469
2009	40.056
<b>Total</b>	<b>67.596</b>

### **Controles Propuestos.**

La Compañía cuenta con un amplio número de clientes, por tal motivo es importante que se establezcan parámetros de otorgamiento de créditos, tomando en consideración aspectos como: capacidad de pago, montos y plazos.

Dado la antigüedad de dichos cheques, sugerimos realizar los respectivos trámites legales con el fin de recuperar dichos valores, caso contrario proceder a dar de baja los valores irrecuperables contra la provisión, o a su vez asumir el gasto en libros contables.

#### **4.7.2.7 Cheques Post fechados.**

La Compañía recibe como parte de pago por la venta de su mercadería, cheques posfechados, y éstos son recibidos como garantía, los cuales en ocasiones son canjeados por los clientes por pagos en efectivo, cuyo valor a la fecha de nuestra revisión asciende a US\$ 126,571; la recepción de este medio de pago no constituye una garantía real y legal.

### **Controles Propuestos.**

Se debe evitar la recepción de cheques posfechados, ya que al hacerlo el cliente lo está utilizando como un instrumento de crédito, y constituye una contravención a la ley.

Se debe evaluar la emisión de otros medios de garantía y pago, como por ejemplo pagarés; y en caso de mantener esta práctica, llevar un estricto control de la recepción y depósito de éstos, ya que se podría incurrir en la presentación de un saldo irreal del cliente.

#### **4.7.2.8 Activos Fijos.**

Dentro del reporte de activos fijos de la Compañía, encontramos la cuenta de Otros Activos Depreciables cuyo valor asciende a US\$ 13.025, dentro de la cual se encuentran distintos tipos de activos, cuyo porcentaje de depreciación varía dependiendo del bien, a continuación detallamos a que grupo de activo, según nuestro criterio deberían ser reclasificados dichos activos:

<b>Código</b>	<b>Activo</b>	<b>Costo</b>	<b>Grupo de Activo</b>	<b>Porcentajes de Depreciación</b>
P7-001	Congeladora café	1.395,33	Muebles y Enseres	3%
G7-001	Cafetera metálica plateada	139,53	Muebles y Enseres	3%
G7-002	Aspiradora power	1675	Muebles y Enseres	3%
G7-003	Microondas color crema	95,31	Muebles y Enseres	3%
GG7-001	Aire acondicionado	186,04	Muebles y Enseres	3%
GG7-002	Aire acondicionado	139,53	Muebles y Enseres	3%
GG7-003	Microondas samsung mw740w	140	Muebles y Enseres	3%
GG7-004	Aire acondicionado	428,08	Muebles y Enseres	3%
GV7-001	Aire acondicionado	511	Muebles y Enseres	3%
PL7-001	Montacarga manual king	444,64	Muebles y Enseres	3%
PL7-002	Balanza electrónica	182	Maquinaria	3%
PL7-003	Microondas planta	397,08	Muebles y Enseres	3%
PL7-007	Gata hidráulica	300	Maquinaria	3%
PL7-008	Balanza electrónica	250	Maquinaria	3%
PL7-009	Balanza electrónica de papel	6741	Maquinaria	3%
	<b>Total</b>	13.025,00		



### **Controles Propuestos.**

Sugiero que la Compañía determine los porcentajes de depreciación de acuerdo con lo expuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, y adicionalmente que agrupe los activos de acuerdo a su naturaleza y función dentro de la organización, caso contrario presentar las respectivas justificaciones ante el Servicio de Rentas Internas sobre estas clasificaciones.

#### **4.7.2.9 Provisión y Bajas de Inventario.**

De acuerdo al análisis efectuado la cuenta inventarios se observó, que existe mercadería que no tiene movimiento desde el año 2003 la cual en su mayor parte es irrecuperable.

Cabe considerar que durante los ejercicios económicos 2010 y 2009 la Compañía no ha registrado ninguna provisión que permita cubrir la eventual baja de este inventario.

De acuerdo a lo que establece la Norma Ecuatoriana de Contabilidad No. 11, “El costo de inventarios puede no ser recuperable si dichos inventarios están dañados, si se han vuelto total o parcialmente obsoletos, o si sus precios e venta han bajado. La práctica de rebajar los inventarios por debajo del costo al valor neto realizable, es consistente con el punto de vista de que los activos no deben ser asentados en libros en exceso de las cantidades que se espera sean liquidadas por su venta y uso”.

### **Controles Propuestos.**

A fin de presentar los inventarios correctamente valuados, sugiero que se observe lo mencionado en la norma contable, y proceder a constituir una provisión o decidir la baja del inventario obsoleto, el registro contable sería:

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
5.2.2.10	01/01/2010	Gastos provisión Inventarios	100,00		100,00	
1.2.1.10	01/01/2010	Provisión Inventario		100,00		100,00
		S/g Depósito Bancario N. xx				

#### **4.7.2.10 Proveedores.**

Al 30 de Junio existe un valor de US\$ 1.468; por concepto de Otras cuentas por pagar en la cuenta de pasivo correspondiente a las reposiciones de Caja Chica de Gerencia.

#### **Controles Propuestos.**

Recomendamos a la Administración realizar los respectivos ajustes y/o reclasificaciones de ésta cuenta con el fin de presentar en el Balance General saldos razonables.

#### **4.7.2.11 Garantías.**

La Compañía acepta como garantías cheques sin fechas en caso de incumplimiento, sin embargo éstos no constituyen ninguna garantía legal, en caso de litigios judiciales.

#### **4.7.2.12 Nómina.**

La Compañía no considera todos los ingresos percibidos por el trabajador para realizar el cálculo de aportes al IESS y beneficios sociales, ya que mantiene como rubro fijo en los roles de pago un valor aproximado de \$5.400 correspondientes a movilización, el cual no es tomado en cuenta como base para las aportaciones y beneficios.

### **Controles Propuestos.**

Es obligación de todo empleador tomar en consideración todos los ingresos percibidos por el trabajador tales como: Horas extras, bonos, movilización, etc si éstos son recibidos de manera permanente, en el caso de Cersa se debe incluir el valor del rubro de movilización para el cálculo de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

#### **4.7.2.13 Cumplimiento de Ley de Discapacidades.**

A la fecha de nuestra revisión, la Compañía no ha realizado ningún contrato laboral con una persona con discapacidad, por lo que se encuentra incumpliendo con lo dispuesto en el Código de Trabajo.

### **Controles Propuestos.**

Según el Art.42, numeral 33 del Código de Trabajo...”El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)...”

En caso de incumplir con lo expuesto el empleador será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación.

Con el fin de cumplir con la disposición mencionada, la Compañía deberá incorporar a la fecha, una persona discapacitada en su nómina.

#### **4.7.2.14 Gastos de Representación.**

Dentro de los gastos de representación se incluye los pagos por una membresía, la cual está a nombre del Gerente de la Compañía, y de la cual se está haciendo el trámite para su transferencia a Cersa.

#### **Controles Propuestos.**

Sugerimos que estos gastos cuenten con los respectivos documentos soportes que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos. Complementarios vigente, caso contrario se deberá tomar en cuenta como gastos no deducibles en la conciliación tributaria.

#### **4.7.2.15 Utilidades por Pagar.**

La Compañía mantiene en la cuenta de Utilidades por pagar el valor de US\$ 5.673; suma que pertenece a utilidades del ejercicio 2009, las cuales no han sido distribuidas a los empleados de la Compañía hasta la fecha de nuestra revisión.

#### **Controles Propuestos.**

Es obligación de los empleadores reconocer a sus trabajadores los valores correspondientes a participación trabajadores, según lo expuesto en el Código de Trabajo en su Art. 97..."El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus

trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas”, razón por la cual se debe cancelar dichos haberes, caso contrario los trabajadores pueden demandar a la empresa por incumplimiento de sus obligaciones para con sus empleados.

#### **4.7.2.16 Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS.**

La Compañía se encuentra aportando al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS los valores correspondientes a Aporte Personal y Patronal de una trabajadora quien ya no presta servicios a Cersa Cia. Ltda., dicho gasto asciende a US\$ 2.995.

#### **Controles Propuestos.**

De hecho es un riesgo que la Compañía haga constar en las planillas de pago al IESS a una persona que no trabaja en la Compañía, ya que ésta podría hacer válido su derecho a su sueldo en cualquier momento, por el hecho de constar en las planillas de pago del IESS.

#### **4.7.2.17 Gasto Seguros.**

La Compañía se encuentra cubriendo el gasto por seguro de un departamento, el cual no es propiedad de CERSA, ya que éste pertenece al Presidente de la Compañía.

#### **Controles Propuestos.**

Según lo expuesto en el Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 32., numeral 1 No podrán deducirse de los ingresos brutos los gastos por

...”Las cantidades destinadas a sufragar gastos personales del contribuyente y su familia, que sobrepasen los límites establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno y el presente Reglamento”.

Por lo expuesto anteriormente todo el gasto reconocido por la Compañía por concepto de Seguros a dicho departamento se debería reconocer como gasto no deducible.

#### 4.7.2.18 Documentación Soporte de Gastos.

De la revisión efectuada a la documentación soporte de los gastos de viaje, hospedaje y giras, observamos que los valores de las liquidaciones de gastos difieren del reporte de gastos de gira, así por ejemplo:

<b>Delegado</b>	<b>Zona</b>	<b>Valor Sg. Liquidación</b>	<b>Valor Sg. Reporte</b>	<b>Diferencia</b>
Vendedor 1	Ambato	33.70	37.91	4.21
Vendedor 2	Costa	46.18	43.68	(2.50)

Adicionalmente en los gastos por movilidad en la ciudad determinamos que no se adjunta documentación soporte, pues hemos evidenciado que en unos casos se adjunta la solicitud de cheque y en otros casos solo un detalle, así por ejemplo:

<b>Meses</b>	<b>Concepto</b>	<b>Comprobante de Egreso No</b>	<b>Valor en US\$</b>
Febrero	Movilidad ciudad	4260	224
Marzo	Movilidad ciudad	4374	356
Abril	Movilidad ciudad	4473	140
Mayo	Compra cajas vacías	D 00516	1,095
Junio	Compra cajas vacías	4640	200
<b>Total</b>			<b>2,015</b>

De acuerdo a lo que establece el Art. 27 del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, se considera como reembolso de gastos...” Cuando los comprobantes de venta hayan sido emitidos a nombre de la persona a favor de quien se hacen reembolsos y cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención...”

Con la finalidad de evitar posibles observaciones de las autoridades tributarias en caso de un revisión, es nuestra sugerencia que los gastos sean soportados considerando lo que establecen las normas tributarias.

La implementación de documentación soporte mejorará el control de las operaciones administrativas de la Compañía.

- Notas de pedido.- La Compañía no posee una secuencia numérica de notas de pedido preimpresas y en algunos casos los vendedores solicitan facturación vía telefónica, dejando sin evidencia la responsabilidad de un pedido
- Ingresos y egresos de bodega.- La Compañía no posee comprobantes de ingreso y egreso de bodega, que le permitan controlar las salidas y entradas de inventario
- Órdenes de compra.- La Compañía no posee órdenes de compra que registren el responsable en solicitar una adquisición.

## **4.8 Gestión Financiera.**

Una vez analizadas las áreas determinadas como críticas en Cersa, es sumamente importante analizar la parte financiera de la Compañía, para ello partiremos del análisis de los Estados Financieros de la misma:

### **4.8.1 Presentación de Estados Financieros.**

A continuación presento el juego completo de estados financieros de Cersa Cia. Ltda., a fin de conocer y analizar la posición económica y financiera de la empresa.



#### 4.8.2 Análisis Estructural y Financiero del Balance General.

##### Cervantes y Sánchez Cersa Cía. Ltda.

Balances Generales bajo Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC

Al 31 de Diciembre del 2010 y 2009

(En Dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

<b>ACTIVOS</b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
<b><u>Activos Corrientes</u></b>		
Efectivo en Caja y Bancos (Nota 4)	57,779	142,703
Cuentas por Cobrar, Neto (Nota 5)	1,426,757	1'118,426
Inventarios (Nota 6)	980,075	1'433,991
Gastos Anticipados	<u>2,061</u>	<u>2,183</u>
Total Activos Corrientes	2'466,672	2'697,303
<b><u>Activos Fijos</u></b> (Nota 7)		
Terrenos	190,308	190,308
Edificios	56,356	56,356
Instalaciones y Adecuaciones	69,244	69,244
Muebles y Enseres	16,012	16,012
Equipos de Oficina	8,240	8,096
Maquinaria y Equipos	52,280	52,280
Equipo de Computación	21,383	25,005
Vehículos	212,373	205,905
Otros	<u>13,025</u>	<u>13,025</u>
Subtotal	639,221	636,230
Depreciación Acumulada	<u>-319,225</u>	<u>-289,571</u>
Total Activos Fijos, Neto	<u>319,996</u>	<u>346,659</u>
<b><u>Total Activos</u></b>	<b><u>2'786,668</u></b>	<b><u>3'043,962</u></b>

**GERENTE**

**CONTADOR**

Las notas adjuntas de 1 a 14 son parte integrante de estos estados financieros.

**Cervantes y Sánchez Cersa Cía. Ltda.**

Balances Generales bajo Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC

Al 31 de Diciembre del 2010 y 2009

(En Dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

<b>PASIVOS</b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
<b><u>Pasivos Corrientes</u></b>		
Obligaciones Bancarias (Nota 8)	409,861	558,430
Cuentas por Pagar (Nota 9)	1'984,830	2'123,137
Pasivos Acumulados (Nota 10)	<u>19,96</u>	<u>21,171</u>
Total Pasivos Corrientes	<u>2'414,651</u>	<u>2'702,738</u>
Pasivos a Largo Plazo		
Jubilación Patronal y Desahucio (Nota 11)	<u>30,490</u>	-
Total Pasivos	<u>2'445,141</u>	<u>2'702,738</u>
<b><u>Patrimonio de los Socios</u></b>		
Capital Social (Nota 14)	50,000	50,000
Aporte Futura Capitalización	94,604	94,604
Reserva Legal	8,53	8,515
Reserva Facultativa	69	69
Reserva de Capital	72,911	72,911
Reserva por Valuación	113,975	113,975
Resultados Acumulados	1,15	-
Utilidad Neta	<u>288</u>	<u>1,150</u>
Total Patrimonio de los Socios	<u>341,527</u>	<u>341,224</u>
<b><u>Total Pasivos y Patrimonio de los Socios</u></b>	<u>2'786,668</u>	<u>3'043,962</u>

**GERENTE**

**CONTADOR**

Las notas adjuntas de 1 a 14 son parte integrante de estos estados financieros.

#### 4.8.3 Análisis Estructural y Financiero del Estado de Resultados.

##### Cervantes y Sánchez Cersa Cía. Ltda.

Estados de Resultados bajo Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC

Años Terminados el 31 de Diciembre del 2010 y 2009

(En Dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

<b><u>Ingresos y Costos:</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>2009</u></b>
Ventas, netas	4'072,220	5'222,064
Costo de Ventas	(3'312,786)	(4'422,931)
Utilidad Bruta	759,434	799,133
<b><u>Gastos Operacionales:</u></b>		
Gastos de Administración	-377,943	-375,997
Gastos Generales	<u>-275,642</u>	<u>-299,504</u>
Total Gastos Operacionales	<u>-653,585</u>	<u>-675,501</u>
Utilidad Operacional	105,849	123,632
<b><u>Otros Ingresos (Gastos):</u></b>		
Intereses	-65,909	-91,599
Otros, neto	<u>-32,939</u>	<u>-25,029</u>
Total Otros Ingresos (Gastos)	<u>-98,848</u>	<u>-116,628</u>
<b>Utilidad antes de Participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta</b>	7,001	7,004
<b><u>Menos:</u></b>		
Participación a Trabajadores (Nota 12)	-1,05	-1,051
Impuesto a la Renta (Nota 13)	-5,648	-4,743
Reserva Legal	<u>-15</u>	<u>-60</u>
Total	<u>-6,683</u>	<u>-5,854</u>
<b><u>Utilidad Neta</u></b>	<u>288</u>	<u>1,150</u>

GERENTE

CONTADOR

Las notas adjuntas de 1 a 14 son parte integrante de estos estados financieros.

Cervantes y Sánchez Cersa Cía. Ltda.

4.8.4 Análisis Estructural y Financiero Estados de Cambios en el Patrimonio de los Socios bajo Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC.

Al 31 de Diciembre del 2010 y 2009

	<b>Capital Social</b>	<b>Aporte Futura Capitalización</b>	<b>Reserva Legal</b>	<b>Reserva Facultativa</b>	<b>Reserva de Capital</b>	<b>Reserva por Valuación</b>	<b>Resultados Acumulados</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>Total</b>
<b>Saldos al 31 de diciembre del 2008</b>	<u>50,000</u>	<u>94,604</u>	<u>8,455</u>	<u>69</u>	<u>72,911</u>	<u>113,975</u>	7,156	_____ -	347,170
Apropiación de reserva legal 2009	-	-	60	-	-	-	-	-	60
Compensación de créditos	-	-	-	-	-	-	-7,156	-	-7,156
Utilidad Neta, 2009	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	<u>1,150</u>	<u>1,150</u>
<b>Saldos al 31 de diciembre del 2009</b>	<u>50,000</u>	<u>94,604</u>	<u>8,515</u>	<u>69</u>	<u>72,911</u>	<u>113,975</u>	_____ -	<u>1,150</u>	<u>341,224</u>
Apropiación de reserva legal 2009	-	-	15	-	-	-	-	-	15
Transferencia de Resultados	-	-	-	-	-	-	1,150	-1,150	-
Utilidad Neta, 2010	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -	<u>288</u>	<u>288</u>
<b>Saldos al 31 de diciembre del 2010</b>	<u>50,000</u>	<u>94,604</u>	<u>8,53</u>	<u>69</u>	<u>72,911</u>	<u>113,975</u>	<u>1,150</u>	<u>288</u>	<u>341,527</u>

GERENTE

CONTADOR

**Cervantes y Sánchez Cersa Cía. Ltda.**

**4.8.5 Análisis Estructural y Financiero Flujo del Efectivo bajo Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC.**

Años Terminados el 31 de Diciembre del 2010 y 2009

(En Dólares de los Estados Unidos de América - US\$)

	<u><b>2010</b></u>	<u><b>2009</b></u>
<b><u>Flujos de Efectivo por las Actividades de Operación:</u></b>		
Recibido de clientes por ventas	3'750,306	5'814,343
Pagado a proveedores y empleados	(3'571,857)	(5'320,940)
(Gastos), neto	<u>-131,028</u>	<u>-116,628</u>
Efectivo neto proveniente de las actividades de operación	47,421	376,775
<b><u>Flujos de Efectivo por las Actividades de Inversión:</u></b>		
Adquisición de Activos Fijos	-22,851	-18,778
Ventas y/o retiros de Activos Fijos	<u>8,585</u>	<u>100,700</u>
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	<u>-14,266</u>	<u>81,923</u>
<b><u>Flujos de Efectivo por las Actividades de Financiamiento:</u></b>		
(Pago) Obtención de obligaciones bancarias, neto	<u>-118,079</u>	<u>-370,226</u>
Efectivo neto (utilizado en) proveniente de las actividades de financiamiento	<u>-118,079</u>	<u>-370,226</u>
(Disminución) Aumento del Efectivo en Caja y Bancos	-84,924	88,472
Saldo del Efectivo en Caja y Bancos al Inicio del año	<u>142,703</u>	<u>54,231</u>
Saldo del Efectivo en Caja y Bancos al Final del año	<u><u>57,779</u></u>	<u><u>142,703</u></u>

<b><u>Conciliación de la Utilidad Neta con el Efectivo Neto Proveniente de las Actividades de Operación:</u></b>		
Utilidad Neta	7,001	1,150
Ajustes para Conciliar la Utilidad Neta con el Efectivo Neto Proveniente de las Actividades de Operación:		
Provisión de Cuentas Incobrables	7,935	6,512
Depreciación de Activos Fijos	40,929	48,000
Participación a Trabajadores	1,050	1,051
Jubilación Patronal	28,991	4,743
		60
<b><u>Cambios Netos en Activos y Pasivos:</u></b>		
(Aumento) Disminución en Cuentas por Cobrar	-321,914	592,279
Disminución en Inventarios	453,916	419,291
Disminución en Gastos Anticipados	122	578
(Disminución) en Cuentas por Pagar	-138,307	-690,343
(Disminución) en Pasivos Acumulados	<u>-32,302</u>	<u>-6,546</u>
<b><u>Efectivo neto utilizado en las actividades de operación</u></b>	<u>47,421</u>	<u>376,775</u>

Las notas adjuntas de 1 a 14 son parte integrante de estos estados financieros.

#### **4.8.6 Notas a los Estados Financieros.**

##### **4.8.6.1.1 Nota 1 – Operaciones.**

Cervantes y Sánchez Cersa Cía. Ltda, fue constituida en el Ecuador el 12 de enero de 1978, e inscrita en el Registro Mercantil el 11 de abril del mismo año con el objeto social de elaborar, importar, exportar y comercializar papel, cuadernos, libretas y más productos de papel.

Sin embargo, a partir del segundo semestre del año 2010 la crisis financiera mundial influyó considerablemente en el deterioro de la economía nacional, afectando de manera significativa los precios de exportación del petróleo ecuatoriano, el ingreso de remesas de los migrantes así como agravando el déficit de la balanza comercial no petrolera. El Gobierno Nacional ha emprendido ciertas medidas para enfrentar el impacto de la situación económica que le es adversa. A la fecha de emisión de los estados financieros, no es posible determinar el efecto del mencionado entorno económico sobre la posición financiera y resultados futuros de operación de la Compañía. En tal sentido, los estados financieros adjuntos debe ser leídos y analizados considerando dicha circunstancia.

##### **4.8.6.1.2 Nota 2 – Políticas Contables Significativas.**

A continuación se resumen las principales políticas contables aplicadas por la Compañía, en la preparación de sus estados financieros, así:

###### Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, tienen vencimientos entre 30 y 60 días plazo, son reconocidas y registradas al monto original de la factura.

###### Provisión para Cuentas Incobrables

La provisión para cuentas incobrables se incrementa mediante cargos a resultados y se disminuye por los castigos de las cuentas por cobrar consideradas irrecuperables.

###### Inventarios

Los inventarios están registrados al costo de adquisición, el que no excede el valor de mercado. El costo se determina por el método de costo promedio.

### Activos Fijos

Los Activos Fijos están registrados al costo de adquisición. Las renovaciones y mejoras importantes se capitalizan, mientras que los reemplazos menores, reparaciones y mantenimiento que no mejoran el activo y no alargan su vida útil, se cargan al gasto a medida que se efectúan.

El costo de los Activos Fijos se deprecia aplicando el método de línea recta en base a la vida útil estimada de los mismos, como sigue:

<u>Activos Depreciables</u>	<u>Años</u>	<u>Porcentaje de Depreciación</u>
Edificios	20	5
Instalaciones y Adecuaciones	10	10
Muebles y Enseres	10	10
Equipos de Oficina	10	10
Maquinaria y Equipos	10	10
Equipo de Computación	3	33
Vehículos	5	20

### Cuentas por Pagar

Los pasivos por compras, tienen un plazo de vencimiento de hasta 60 días para proveedores nacionales y 150 días para proveedores del exterior.

### Participación a Trabajadores

Las leyes laborales de la República del Ecuador, requieren que la Compañía distribuya entre sus empleados el 15% de sus utilidades antes del impuesto a la renta. Este cargo es registrado en los resultados del ejercicio.

### Impuesto a la Renta



La provisión para impuesto a la renta se calcula mediante la aplicación de la tasa impositiva del 25% aplicable a las utilidades gravables. Este cargo es registrado en los resultados del ejercicio.

#### Reserva Legal

La Ley de Compañías de la República del Ecuador requiere que las Compañías Limitadas transfieran a reserva legal, por lo menos el 5% de la utilidad neta anual, hasta igualar por lo menos, el 20% del capital social de la Compañía. Dicha reserva no está sujeta a distribución, excepto en el caso de liquidación de la Compañía, pero puede ser utilizada para aumentos de capital o para cubrir pérdidas en las operaciones.

#### Jubilación Patronal

El Código de Trabajo del Ecuador establece la obligación por parte de los empleadores de conceder jubilación patronal a todos aquellos empleados que hayan cumplido un mínimo de 25 años de servicio en una misma empresa. El costo del beneficio jubilatorio a cargo de la Compañía es contabilizado mediante la constitución de una provisión que es llevada a los resultados del ejercicio. El monto es determinado en base de un cálculo matemático actuarial practicado por una firma independiente.

#### Reserva de Capital

Incluye los saldos acumulados hasta el 31 de marzo del 2000, de las cuentas Reserva por Revalorización del Patrimonio y Reexpresión Monetario. El saldo de las cuentas no puede distribuirse como utilidades ni utilizarse para pagar el capital suscrito y no pagado, pero podrá ser capitalizado en la parte que exceda el valor de las pérdidas acumuladas o del año, si las hubiere, ser devuelto a los socios en caso de liquidación.

#### **4.8.6.1.3 Nota 3 – Índices de Precios al Consumidor (IPC).**

##### Porcentaje de Variación en los Índices de Precios al Consumidor (IPC)

La disminución en el poder adquisitivo distorsiona las cifras contables y no permite efectuar una adecuada comparación con períodos anteriores.

El siguiente cuadro representa información relacionada con el porcentaje de variación en los índices de precios al consumidor (IPC) preparado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC):

<u>Año terminado</u>	<u>Variación</u>
<u>11658</u>	<u>Porcentual</u>
2003	6.07
2004	1.95
2005	3.14
2006	2.87
2009	3.32
2010	8.83

#### 4.8.6.1.4 Nota 4 – Efectivo en Caja y Bancos.

El detalle del Efectivo en Caja y Bancos al 31 de diciembre del 2010 y 2009, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Caja	1,88	5,217
Bancos	<u>55,899</u>	<u>137,486</u>
<b>Total</b>	<u><u>57,779</u></u>	<u><u>142,703</u></u>

#### 4.8.6.1.5 Nota 5 – Cuentas por Cobrar.

El detalle de las Cuentas por Cobrar al 31 de diciembre del 2010 y 2009, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Clientes	984,913	852,072
Empleados	66,703	21,386
Crédito tributario (1)	122,608	176,265
Otros (2)	274,054	87,839
Provisión para cuentas incobrables	<u>-21,521</u>	<u>-19,136</u>
<b>Total</b>	<u><u>1'426,757</u></u>	<u><u>1'118,426</u></u>

(1) Al 31 de diciembre de 2010 y 2009, incluye, US\$ 78,376 y US\$ 117,972 respectivamente, correspondientes a créditos tributarios por retenciones en la fuente que han efectuado a la Compañía durante el presente año y en años anteriores.

(2) Al 31 de diciembre de 2010 este saldo incluye el valor de US\$ 79,443 el cual está compuesto por dos ventas realizadas al final del período 2010, la primera al señor Pablo Naranjo por la cantidad de US\$ 42,269, y la segunda al señor Gabriel Villavicencio por US\$ 37,174 por concepto de ventas anticipadas de papel couche, mercadería que llegarían a la empresa a partir del mes de febrero del año 2009.

El movimiento de la provisión para cuentas incobrables durante el ejercicio económico 2010 y 2009, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Saldo al inicio del año	-19,136	-21,368
Provisión del año	-7,935	-6,512
Ajustes	<u>5,550</u>	<u>8,744</u>
Saldo al final del año	<u>-21,521</u>	<u>-19,136</u>

#### 4.8.6.1.6 Nota 6 – Inventarios.

El detalle de los Inventarios al 31 de diciembre del 2010 y 2009, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Mercadería	980.075	1'433.991
<b>Total</b>	<u>980,075</u>	<u>1'433,991</u>

**Cervantes y Sánchez Cersa Cía. Ltda.**

Notas a los Estados Financieros

(En Dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

**4.8.6.1.7 Nota 7 – Activos Fijos.**

El movimiento de los Activos Fijos durante el ejercicio económico 2010 y 2009, fue como sigue:

	<u>Saldo Final 2008</u>	<u>Adiciones</u>	<u>Ventas</u>	<u>Saldo Final 2009</u>	<u>Adiciones</u>	<u>Ventas</u>	<u>Saldo Final 2010</u>
Terrenos	190,308	-	-	190,308	-	-	190,308
Edificios	157,056	-	-100,700	56,356	-	-	56,356
Instalaciones y Adecuaciones	69,244	-	-	69,244	-	-	69,244
Muebles y Enseres	14,252	1,760	-	16,012	-	-	16,012
Equipos de Oficina	7,280	816	-	8,096	144	-	8,240
Maquinaria y Equipos	52,280	-	-	52,280	-	-	52,280
Equipo de Computación	8,803	16,202	-	25,005	1,223	-4,845	21,383
Vehículos	205,905	-	-	205,905	20,884	-14,416	212,373
Otros	<u>13,025</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>13,025</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>13,025</u>
Subtotal	718,153	18,778	-100,700	636,230	22,251	-19,260	639,221
Depreciación Acumulada	<u>-241,571</u>	<u>-48,000</u>	<u>-</u>	<u>-289,571</u>	<u>-40,929</u>	<u>11,275</u>	<u>319,225</u>
<b>Total</b>	<u>476,582</u>	<u>-29,222</u>	<u>-100,700</u>	<u>346,659</u>	<u>-18,678</u>	<u>-7,985</u>	<u>319,996</u>

#### 4.8.6.1.8 Nota 8 – Obligaciones Bancarias.

Las Obligaciones Bancarias corresponden a préstamos con vencimientos de entre uno a tres años a una tasa de interés promedio del 10% y del 14% anual, para el año 2010 y 2009, respectivamente.

El detalle de las obligaciones mantenidas con instituciones financieras, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Banco del Pichincha	179,114	381,535
Banco del Pacífico	<u>230,747</u>	<u>176,895</u>
<b>Total</b>	<u>409,861</u>	<u>558,43</u>

#### 4.8.6.1.9 Nota 9 – Cuentas por Pagar

El detalle de las Cuentas por Pagar al 31 de diciembre del 2010 y 2009, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Proveedores:		
Locales	181,264	216,458
Exterior	1'446,490	1'822.854
Impuesto al Valor Agregado – IVA	2,129	7,902
Retenciones en la fuente	2,915	4,594
Anticipo Clientes	241,887	-
Otras Cuentas por Pagar	<u>110,145</u>	<u>71,329</u>
<b>Total</b>	<u>1'984,830</u>	<u>2'123,137</u>

#### 4.8.6.1.10 Nota 10 – Pasivos Acumulados.

El detalle de los Pasivos Acumulados al 31 de diciembre del 2010 y 2009, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Beneficios sociales	13,237	14,447
Participación de trabajadores	<u>6,723</u>	<u>6,724</u>
<b>Total</b>	<u>19,960</u>	<u>21,171</u>

#### 4.8.6.1.11 Nota 11 – Jubilación Patronal y Desahucio.

El movimiento de la provisión jubilación patronal y desahucio durante el ejercicio económico 2010 y 2009, es como sigue:

<b>Jubilación Patronal</b>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Saldo al inicio del año	-	-
Provisión del año	<u>-24,419</u>	<u>-</u>
Subtotal	<u>-24,419</u>	<u>-</u>
<b>Desahucio</b>		
Saldo al inicio del año	-	-
Provisión del año	<u>-6,071</u>	<u>-</u>
Subtotal	<u>-6,071</u>	<u>-</u>
<b>Total</b>	<u>-30,490</u>	<u>-</u>

#### 4.8.6.1.12 Nota 12 – Participación a Trabajadores.

La conciliación de la utilidad según estados financieros y la base de cálculo de la participación a trabajadores, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Utilidad antes de Participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta	<u>7,001</u>	<u>7,004</u>
Base de cálculo	<u>7,001</u>	<u>7,004</u>
<b>15% participación trabajadores</b>	<u>1,050</u>	<u>1,051</u>

#### 4.8.6.1.13 Nota 13 – Impuesto a la Renta.

La conciliación de la utilidad según estados financieros por el año 2010 y 2009 y la base de cálculo del Impuesto a la Renta, es como sigue:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Utilidad antes de Participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta	7,001	7,004
<u>Menos:</u>		
Participación a Trabajadores	-1,050	-1,051
Amortizaciones de pérdidas tributarias	-	-
<u>Más:</u>		
Gastos no deducibles	<u>16,640</u>	<u>13,018</u>
Base de cálculo	<u>22,590</u>	<u>18,972</u>
25% Impuesto a la renta	5,648	4,743
<u>Menos:</u>		
Retenciones en la fuente	<u>-44,232</u>	<u>-63,036</u>
(Crédito tributario)	<u>-38,584</u>	<u>-58,293</u>

#### 4.8.6.1.14 Nota 14 – Capital Social.

El capital social de la Compañía está compuesta por 1'250,000 participaciones ordinarias y nominativas de US\$ 0.04 centavos de valor nominal unitario.

#### 4.9 Reportes Financieros.

Los reportes financieros que deben ser controlados de acuerdo a los estados financieros de Cersa, pertenecen a las siguientes cuentas:

- Ventas

- Cartera
- Inventario
- Proveedores

#### 4.9.1 Reporte de Ventas.

Este reporte es muy importante puesto que gracias a él podemos determinar el volumen de ventas mensuales, por producto, por período y nos permite evaluar el nivel de efectivo con el que cuenta la empresa.

A continuación un extracto del detalle del formato de Ventas:

<b>REPORTE DE VENTAS</b>						
<b>FACTURA</b>	<b>FECHA</b>	<b>CODIGO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>BASE</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
43930	02/01/2010	CQ0617	SRA.JENNY TAIPE	1.395,00	167,4	1.562,40
43931	02/01/2010	CQ0500	PUBLIJIREH S.A.	46,5	5,58	52,08
43932	02/01/2010	CQ0111	AGROEMPAQUES	1.683,50	-	1.683,50
43933	02/01/2010	CQ0627	BAENA PRODUCTOS S.A.	2.600,00	-	2.600,00
G0027341	02/01/2010	CG081	GRAFINPREN S.A	410,4	49,25	459,65
G0027342	02/01/2010	CG202	PICOMSA PLANTA INDUSTRIAL COME	14.350,00	-	14.350,00
43934	03/01/2010	CQ0505	DINSE	180.000,00	-	180.000,00
43935	03/01/2010	CQ0625	IMPRESA NUESTRA AMAZONIA	487,5	29,7	517,2
43936	03/01/2010	CQ0161	SRA. YOLANDA GRANDA	332	39,84	371,84
43937	03/01/2010	CQ0128	PRODUPELMA S.A	33	3,96	36,96
<b>TOTAL</b>						



#### 4.9.2 Reporte de Cartera.

Este reporte tiene como objetivo medir la antigüedad de la cartera y la capacidad de la empresa para recuperar los créditos concedidos, de este reporte se deriva la evaluación de efectivo de la Compañía,

A continuación un extracto del reporte de Cartera:

REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA								
	CLIENTE	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 90 DIAS	A 120 DIAS	A 180 DIAS	A 360 DIAS	+ DE 361 DIAS
CODIGO : CG003	IMPRESA SEGURA							
TOTAL POR VENCER:	380,17	380,17	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENCIDOS :	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL :	380,17							
CODIGO : CG004	IMPRESOS JR							
TOTAL POR VENCER:	160,00	160,00	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENCIDOS :	536,80	536,80	-	-	-	-	-	-
TOTAL :	696,80							
CODIGO : CG007	IMPRESA SUCESOS JOSE							
TOTAL POR VENCER:	155,66	155,66	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENCIDOS :	469,49	460,74	-	-	-	-	-	8,75
TOTAL :	625,15							

<b>REPORTE DE CHEQUES POSFECHADOS</b>						
<b>No. DE FACT.</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>BANCO</b>	<b>No. CHEQUE</b>	<b>VENC/FACT.</b>	<b>FECHA CHEQUE</b>	<b>VALOR</b>
48834	PAPELES PUNTO COM S.A.	MM JARAMILLO ARTEAGA	957	21/02/2009	26/03/2009	937,95
48845	PAPELES PUNTO COM S.A.	MM JARAMILLO ARTEAGA	957	25/02/2009	26/03/2009	1.125,54
48863	FERNANDO DUEÑAS	PRODUBANCO	7005	24/03/2009	26/03/2009	8.214,00
48805	DISPALSA	GUAYAQUIL	259	02/03/2009	28/03/2009	1.414,14
48849	IMPRESORA NUEVO ARTE	PRODUBANCO	16044	12/03/2009	29/03/2009	604,95
48861	FRANKLIN POZO	PICHINCHA	842	15/03/2009	30/03/2009	2.587,20
48910	HERMOGRAFIC	PICHINCHA	9601	14/03/2009	30/03/2009	404,49
48907	GRAFICAS ARGENIS	PACIFICO	1408	13/03/2009	30/03/2009	544,32
48921	LA IMPRENTA	PRODUBANCO	744	02/04/2009	31/03/2009	990
48850	IMPRESORA NUEVO ARTE	PRODUBANCO	16042	13/03/2009	01/04/2009	241,98
	<b>TOTAL</b>					

#### **4.9.3 Reporte de Inventario.**

Este reporte es básico puesto que permite detectar la cantidad de inventario en bodega y a su vez el ingreso y egreso a la misma, es similar a un kardex, que contiene datos adicionales contables y de control.

A continuación un extracto del detalle el formato del reporte de Inventario:

<b>REPORTE DE COMPRAS</b>						
<b>C.Proved</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>	<b>FACTURA</b>	<b>Base 0%</b>	<b>Base 12%</b>	<b>I.V.A</b>
LQ007	PACO	23/01/2010	37493	-	3.290,78	394,89
LQ034	J A PROVEEDORES	26/01/2010	3021	-	4.935,00	592,2
LQ034	J A PROVEEDORES	14/02/2010	3109	-	1.757,54	210,9
LQ034	J A PROVEEDORES	25/02/2010	3158	-	1.831,65	219,8
PG19	IMPRESIONES TECNICAS DEL ECUADOR	05/03/2010	G0026419	-	4.758,75	571,05
LQ020	GRUPO CERVANTES PAP.CER.SA	20/03/2010	41127	-	4.614,72	553,77
LQ032	PROVEEDORA DE PAPELES ANDINA S.A.	25/03/2010	52686	-	3.929,21	471,51
LQ007	PACO	23/04/2010	39143	-	979,2	117,5
PG19	IMPRESIONES TECNICAS DEL ECUADOR	30/04/2010	G0027044	-	384,3	46,12
LQ043	EDIECUATORIAL	09/07/2010	3690	-	8.665,08	1.039,81
LQ034	J A PROVEEDORES	17/07/2010	3777	-	24.461,92	2.935,43
LQ044	NOCION IMPRENTA IMPRESFERGUE CIA LT	07/08/2010	9028	-	23.539,66	2.824,75
LQ038	IMPRENTA MARISCAL	18/08/2010	23094	-	6.214,92	745,79
PG18	PROPANDINA	19/08/2010	G0029471	-	815,96	97,92
PG18	PROPANDINA	21/08/2010	G0029527	-	597,43	71,69
PG18	PROPANDINA	22/08/2010	G0029536	-	810,85	97,3
<b>TOTAL</b>						

#### 4.9.4 Reporte de Proveedores.

Este reporte permite controlar los saldos por pagar a los principales proveedores y detallar la capacidad de endeudamiento de Cersa.

A continuación detalle el formato del reporte de Proveedores:

REPORTE DE PROVEEDORES								
	PROVEEDOR	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 90 DIAS	A 120 DIAS	A 180 DIAS	A 360 DIAS	+ DE 361 DIAS
CODIGO : CG003	IMPRESA DIPLOMACIA							
TOTAL POR VENCER:	380,17	380,17	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENCIDOS :	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL :	380,17							
CODIGO : CG005	IMPRESA OFFSET							
TOTAL POR VENCER:	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENCIDOS :	1.250,00	-	-	-	-	-	1.250,00	-
TOTAL :	1.250,00							
CODIGO : CG007	IMPRESA H & H							
TOTAL POR VENCER:	155,66	155,66	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENCIDOS :	469,49	460,74	-	-	-	-	-	8,75
TOTAL :	625,15							

#### 4.10 Gestión Contable.

##### 4.10.1 Caja /Bancos.

Para esta cuenta contable el registro contable apropiado a utilizar de acuerdo a los movimientos, transacciones y naturaleza propia de la cuenta son:

**Ingreso de Efectivo:** Para el registro de ingreso por ventas al contado se debe considerar la siguiente documentación:

- Comprobante de Depósito.
- Comprobante de Ingreso.

##### Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
1.1.1.01	01/01/2010	Bancos	107,40		107,40	
1.1.4.01	01/01/2010	Impuestos Retenidos IR	1,00		1,00	
1.1.4.02	01/01/2010	Impuestos Retenidos IVA	3,60		3,60	
4.1.1.01	01/01/2010	Ventas		100,00		100,00
2.1.2.04	01/01/2010	IVA Ventas		12,00		12,00
		S/g Depósito Bancario N. xx				

**Egreso de Efectivo:** Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

- Documentos soporte para el egreso respectivo: facturas, notas de venta, comprobantes de retención, liquidaciones de compra.
- Comprobante de Egreso

### Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
5.1.1.01	01/01/2010	Gasto	100,00		100,00	
1.1.1.02	01/01/2010	IVA en compras	12,00		12,00	
1.1.1.01	01/01/2010	Bancos		107,40		107,40
2.1.1.01	01/01/2010	Retenciones Fuente IR		1,00		1,00
2.1.1.02	01/01/2010	Retenciones Fuente IVA		3,60		3,60
		S/g Comprobante Egreso N. xx				

#### 4.10.2 Cuentas por Cobrar.

**Ingresos:** Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

- Documentos soporte para el ingreso respectivo: Facturas
- Comprobante de Ingreso

### Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
1.1.1.02	01/01/2010	Cuentas por Cobrar	111,00		111,00	
1.1.3.01	01/01/2010	Impuestos Retenidos IR	1,00		1,00	
4.1.1.01	01/01/2010	Ventas		100,00		100,00
2.1.1.02	01/01/2010	IVA Cobrado		12,00		12,00
		S/g Factura N. xx				

**Cancelaciones de Clientes:** Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

- Comprobante de Depósito
- Comprobante de Ingreso

### Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
1.1.1.01	01/01/2010	Bancos	100,00		100,00	
1.1.1.02	01/01/2010	Cuentas por Cobrar		100,00		100,00
		S/g Depósito Bancario N. xx				

#### 4.10.3 Activos Fijos.

**Adiciones:** Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

- Factura
- Comprobante de Egreso
- Comprobantes de Retención

#### Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
5.1.1.01	01/01/2010	Muebles	100,00		100,00	
1.1.1.02	01/01/2010	IVA en compras	12,00		12,00	
1.1.1.01	01/01/2010	Bancos		107,40		107,40
2.1.1.01	01/01/2010	Retenciones Fuente IR		1,00		1,00
2.1.1.02	01/01/2010	Retenciones Fuente IVA		3,60		3,60
		S/g Comprobante Egreso N. xx				

**Depreciación:** Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

- Anexo de depreciación de Activos Fijos



### Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
5.1.1.04	01/01/2010	Gasto Depreciación	100,00		100,00	
1.1.1.10	01/01/2010	Depreciación Acum.		100,00		100,00
		S/g Depreciación mensual				

#### 4.10.4 Inventario.

Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

**Compras:** Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

- Facturas de Compra
- Comprobante de Retención
- Comprobante de Egreso
- Comprobante de Ingreso a Bodega
- Registro en el kardex

### Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
1.1.1.09	01/01/2010	Inventario	100,00		100,00	
1.1.1.02	01/01/2010	IVA en compras	12,00		12,00	
1.1.1.01	01/01/2010	Bancos		107,40		107,40
2.1.1.01	01/01/2010	Retenciones Fuente IR		1,00		1,00
2.1.1.02	01/01/2010	Retenciones Fuente IVA		3,60		3,60
		S/g Comprobante Egreso N. xx				

#### 4.10.5 Ventas.

Para este registro se debe contar con la siguiente documentación:

- Facturas de Venta
- Comprobante de Retención
- Comprobante de Ingreso
- Comprobante de Egreso de Bodega
- Registro en el kardex

## Registro Contable

Código Contable	Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo	
					Deudor	Acreedor
1.1.1.01	01/01/2010	Bancos	107,40		107,40	
1.1.4.01	01/01/2010	Impuestos Retenidos IR	1,00		1,00	
1.1.4.02	01/01/2010	Impuestos Retenidos IVA	3,60		3,60	
4.1.01	01/01/2010	Ventas		100,00		100,00
2.1.1.01	01/01/2010	IVA en ventas		12,00		12,00
		S/g Comprobante Ingreso N. xx				

### 4.10.6 Control de Impuestos.

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 94 del Código Tributario, la facultad de la entidad supervisora para determinar la obligación tributaria, sin que requiera pronunciamiento previo caduca:

- En tres años, contados desde la fecha de la declaración, en los tributos que la ley exija determinación por el sujeto pasivo.
- En seis años a partir de la fecha en que se vence el plazo para presentar la declaración cuando no se hubieren declarado en todo o en parte.
- En un año, cuando se trate de verificar un acto de determinación practicada por el sujeto pasivo o en forma mixta, contado desde la fecha de notificación de tales actos.

La facultad de las autoridades tributarias para revisar las declaraciones de impuesto a la renta desde el ejercicio 2005, de acuerdo con lo indicado en el literal a) anterior, aún no ha prescrito.

#### **4.11 Indicadores de Gestión.**

##### **4.11.1 Gestión Administrativa.**

##### **4.11.2 Gestión de la eficiencia.**

###### **4.11.2.1.1 Indicador quejas de clientes.**

Este indicador nos permite medir el número de quejas o reclamos por productos o ventas realizadas por clientes.

No de Quejas	=	1	=	<b>2%</b>
No de Ventas por Cliente		50		

#### **Conclusión.**

Existe un 2% de Quejas producidos por ventas de productos por cliente.

###### **4.11.2.1.2 Pedidos entregados con retraso.**

Mide los pedidos entregados con retraso de proveedores o clientes.

No de pedidos con retraso	=	1	=	<b>2%</b>
No de pedidos		50		

#### **Conclusión.**

Existe un 2% de retrasos producidos por entrega de productos a clientes.

##### **4.11.3 Índice de estabilidad en el empleo.**

Permite medir el efecto de las bajas del período respecto al total de número de trabajadores existentes.

No de bajas del período	=	1	=	<b>4%</b>
No de Empleados		25		

#### **Conclusión.**

Existe un 4% de renuncias de empleados

#### **4.11.4 Renovación de Clientes.**

Permite medir la capacidad de captación de nuevos clientes.

No de Clientes nuevos	=	4	=	<b>4%</b>
Total de Clientes		100		

#### **Conclusión.**

Existe un 4% de clientes nuevos al año

#### **4.11.5 Ventas por Empleado.**

Permite medir las ventas por empleado.

Ventas	=	1000	=	<b>333</b>
Número de Empleados		3		

#### **Conclusión.**

Cada empleado vende alrededor de 333 clientes al año.

### **4.12 Indicadores Financieros.**

#### **4.12.1 Indicadores de Liquidez.**

##### **4.12.1.1 Capital de trabajo.**

Activo Corriente - Pasivo Corriente	=	2.466.672 - 414.651	=	<b>52.021,00</b>
-------------------------------------	---	---------------------	---	------------------

#### **Conclusión.**

Para Cersa USD 52,021 es el el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

#### 4.12.1.2 Razón corriente.

Activo Corriente	=	2.466.672,00	=	<b>1,02</b>
<hr/>		<hr/>		
Pasivo Corriente		2.414.651		

#### Conclusión.

En caso de afrontar compromisos a corto plazo, Cersa podría asumir dichos valores sin acudir al endeudamiento financiero

#### 4.12.1.3 Prueba acida.

Activo Corriente – Inventarios	=	2466672 - 980.075	=	1.486.597,00	=	<b>0,62</b>
<hr/>		<hr/>		<hr/>		
Pasivo Corriente		2.414.651		2.414.651		

#### Conclusión.

En caso de afrontar compromisos a corto plazo, Cersa no podría asumir dichos valores puesto que no cuenta con esa cantidad en efectivo y tendría que acudir al endeudamiento financiero, puesto que no se está considerando el inventario de la misma solo su liquidez.

#### 4.12.2 Indicadores de endeudamiento.

##### 4.12.2.1 Indicadores de Apalancamiento.

Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas o socios, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.

$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}} = \frac{2.445.141,00}{341.527} = 7,16$
---

#### Conclusión.

Este indicador nos indica que entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas en el caso de Cersa es del 7,16, lo que indica que los activos financiados producen una rentabilidad superior a los interés que se adeudan.

##### 4.12.2.2 Apalancamiento a Corto Plazo.

Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

$\frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{2.414.651,00}{341.527} = 7,07$
---

#### Conclusión.

Este indicador nos indica que entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas en el caso de Cersa es del 7,07, lo que indica que los activos financiados producen una rentabilidad superior a los interés que se adeudan.

### 4.12.3 Índices de Actividad.

#### 4.12.3.1 Rotación de Cartera.

Ventas	=	4.072.220	=	<b>1,69</b>
Cuentas por Cobrar		2.414.651,00		

#### 4.12.3.2 Período promedio de cobro.

Cuentas por Cobrar	=	2.414.651	=	<b>0,76</b>
Ventas a crédito en el período		3.193.876		

#### 4.12.3.3 Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales.

Costo de Ventas	=	3.312.786	=	<b>3,38</b>
Inventario Total		980.075		

### 4.12.4 Indicadores de Rendimiento.

#### 4.12.4.1 Margen bruto de utilidad.

Se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas).

Utilidad Bruta Ingresos	=	759.434	=	<b>0,19</b>
Ventas Netas x 100		4.072.220		



#### 4.12.4.2 Margen operacional de utilidad.

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en si mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Utilidad Operacional	=	105.849	=	<b>0,03</b>
Ventas Netas x 100		<hr/>		<hr/>
		4.072.220		

## **5. CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez analizada a profundidad la situación administrativa financiera de Cersa he determinado sus deficiencias tanto de control interno como financiero contable, deficiencias que con la utilización del presente modelo deben ser eliminadas o reducidas, a fin de alcanzar los objetivos trazados con el 100% de eficiencia y eficacia, a continuación las principales conclusiones obtenidas:

### **5.1 Conclusiones Obtenidas.**

Con respecto a este trabajo de investigación he obtenido varias conclusiones, entre las más importantes tenemos:

- Fallas Administrativas en relación a la segregación y delineamientos de funciones para cada empleado de la Compañía, debido a la falta de un manual funcional que defina por escrito las funciones de cada empleado, manual que serviría como guía para el personal nuevo y a su vez permitiría evaluar el desempeño de los empleados.
- Falta de un manual de procedimientos para cada cuenta contable de la Compañía como es la inexistencia de control en la cuenta Activos Fijos, puesto que no se realizan constataciones físicas periódicas de los bienes a nombre de la empresa.
- Falta de políticas de crédito en cuanto a clientes, plazos, montos, fechas de vencimiento para el otorgamiento de mercadería a crédito.
- Falta de control en el manejo de la Recuperación de Cartera, puesto que poseen créditos incobrables desde años anteriores, a los cuales no se les ha dado el seguimiento respectivo.
- Faltas en el manejo de inventario, puesto que existe material en bodega sin movimientos desde años anteriores, mismo que representan un gasto y desperdicio para la Compañía.
- Faltas de Control en archivos contables, documentación soporte de acuerdo a la Ley de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.

## 5.2 Recomendaciones.

Con respecto al análisis efectuado al presente trabajo investigativo a Cersa, se pudo obtener las siguientes recomendaciones:

- A fin de delimitar y establecer que funciones y la responsabilidad que tiene cada empleado es importante realizar un manual de funciones que permita conocer de manera general cuales son las funciones de cada puesto de trabajo, el cual sería de gran utilidad para la gerencia a fin evaluar el rendimiento de sus empleados como para el personal nuevo.
- En cuanto a la manual de procedimientos se realizó varios cuestionarios, a fin de mostrar cuales son los mecanismos o procedimientos de control que se debe aplicar con el objetivo de reducir el riesgo de control en las principales cuentas contables.
- En relación a la falta de control de la propiedad, planta y equipo de Cersa se aplicarán las siguientes recomendaciones:
  - Se mantendrá un registro detallado de todos los bienes muebles e inmuebles.
  - No se realizará la compra de activos fijos previa la verificación de inexistencia o total deterioro de los mismos.
  - El Gerente General autorizará la compra de activos fijos.
  - Para realizar la depreciación se aplicará el porcentaje legal establecido en la Ley.
  - Las depreciaciones y amortizaciones se realizarán de manera mensual.
  - Los activos fijos que se encontraren totalmente deteriorados se darán de baja.
  - Todos los empleados serán responsables del cuidado y funcionamiento de los bienes a su cargo.
- Al analizar el estado de la cartera de Cersa y sus políticas de crédito es recomendable que la Compañía realice una selección previa de los clientes, tomando en cuenta su historial dentro de la Compañía, plazos, capacidad y formas de pago, con el fin de asegurar el cobro y determinar aquellas cuentas por

cobrar a las cuales se debe realizar trámites legales, o a su vez castigar las cuentas de difícil recuperación contra la provisión.

- En relación a las deficiencias de Inventario, a fin de presentar los inventarios correctamente valuados, es recomendable que se observe lo mencionado en la norma contable, y proceder a constituir una provisión o decidir la baja del inventario obsoleto.
- En cuanto al archivo de los documentos soporte, ésta actividad debe encontrarse a cargo de los empleados de la Compañía, adjuntándose a cada compra o venta los documentos soportes necesarios tales como: notas de pedido, facturas, notas de venta, comprobantes de retención, papeletas de retiro, papeletas de depósitos, vouchers, etc.

### **5.3 Informe Costo Beneficio Cersa Cia. Ltda.**

Con la implementación del presente modelo de gestión Administrativo Financiero para las Pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito caso práctico: Cersa Cia. Ltda., se pudo concluir como principales y secundarios costos beneficios los siguientes puntos:

#### **Costos Principales:**

Para la realización del presente modelo se necesitó de los siguientes aspectos a los cuales los he categorizado según el tiempo y análisis que tomaron la realización de los mismos:

<b>Costos Principales</b>	<b>Tiempo(horas)</b>	<b>Costo(USD)</b>
Obtención de información de guía básica.	30	100,00
Análisis de Cersa como Pyme.	60	100,00
Análisis del negocio de Cersa.	300	300,00
Análisis de Balances y Reportes Contables.	1.000	800,00
Análisis de deficiencias y desviaciones: financieras y de control.	500	500,00
Análisis de Recomendaciones y Controles.	500	500,00
Análisis de la situación financiera y económica de Cersa.	300	300,00
<b>Total</b>	<b>2.690</b>	<b>2.600,00</b>

#### **Costos Secundarios:**

Adicionalmente se incurrió en costos en cuanto a suministros de oficina, equipos electrónicos, y transporte como son:

<b>Costos Secundarios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo(USD)</b>
Resmas de Papel Bond	3	20,00
Impresión de Documentos	5.000	300,00
Utilización de Internet y equipo de cómputo	1.800	100,00
Transporte	50	50,00
<b>Total</b>	<b>6.803</b>	<b>470,00</b>

#### **Beneficio Principal:**

En este modelo se analizó aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de recurso de Cersa Cia. Ltda., a fin de fortalecer los aspectos positivos de la empresa y reducir posibles desviaciones hacia los objetivos de la Compañía.

**Beneficios Secundarios:**

Se definió la importancia de la designación de funciones para cada empleado, a través de un levantamiento de un manual funcional que sirva de guía y parámetro para evaluación de desempeño de los empleados.

Mediante la utilización de cuestionarios de evaluación se determinó las distintas fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa, con el fin de fortalecer los aspectos positivos que tiene la empresa y depurar aquellos aspectos que requerían de mayor control.

Mediante la determinación de áreas críticas se determinó aquellas áreas contables y de control que debían ser analizadas, en este caso se determinó observaciones de carácter administrativo y financiero por las cuales se definió recomendaciones claves para mejorar su manejo como por ejemplo en cuentas de : Activos Fijos, Cartera, Inventario y procedimientos como Manejo y Control de Archivo.

El control interno se aplicó mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, administrativa propias de los diferentes procesos o actividades desarrolladas por Cersa, procedimientos que fueron medidos a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos y reportes extracontables.

Se determinó además si el organigrama funcional de la empresa es adecuado de acuerdo a las necesidades y cumplimiento de los objetivos de la administración, puesto que establece las actividades a realizar por cada empleado, determinando a su vez las responsabilidades que tiene a cargo el personal.

Adicionalmente mejora el control en cuanto a la concesión de créditos en ventas que no son de contado, puesto que sugiere la creación de una política, manual o instructivo que permita medir la capacidad de pago de los clientes, a fin de otorgar créditos a personas solventes con amplia capacidad para cubrir a corto plazo las deudas extraídas.

Finalmente el presente modelo mide la gestión en los distintos niveles la eficiencia y la eficacia operativa, revela irregularidades y desviaciones en cualquiera de los procedimientos dentro de la organización que afecta el desarrollo de las operaciones.

## 6. ANEXOS

### 6.1 Cuestionarios de Evaluación FODA

#### CUESTIONARIO DE EVALUACION FODA APLICADO AL PERSONAL DE CERSA CIA. LTDA.

Aplicado a: Gerente General

<b>Objetivos:</b>			
1.-Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cersa Cia. Ltda.			
2.-Diagnosticar que habilidades de Cersa como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.			
3.-Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para Cersa.			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1.-Cuan capacitado se encuentra Usted en relación a las funciones que realiza en la empresa?	✓		
2.-Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	✓		
3.-Los productos que Cersa vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?	✓		
4.-Cersa cuenta con una amplia gama de clientes?	✓		
5.-Los proveedores de Cersa son empresas serias que proporcionan calidad y economía?	✓		
6.-La tecnología de Cersa en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?	✓		
7.-Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?	✓		
8.-Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?		✓	Nunca se realizan constataciones de activos fijos
9.-Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?	✓		
10.-Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?	✓		
11.-Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de Cersa en el mercado?	✓		



## CUESTIONARIO DE EVALUACION FODA APLICADO AL PERSONAL DE CERSA CIA. LTDA.

Aplicado a: Asistente Contable

<b>Objetivos:</b>			
1.-Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cersa Cia. Ltda.			
2.-Diagnosticar que habilidades de Cersa como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.			
3.-Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para Cersa.			
Preguntas	Si	No	Observación
1.-Cuan capacitado se encuentra Usted en relación a las funciones que realiza en la empresa?	✓		
2.-Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	✓		
3.-Los productos que Cersa vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?	✓		
4.-Cersa cuenta con una amplia gama de clientes?	✓		
5.-Los proveedores de Cersa son empresas serias que proporcionan calidad y economía?	✓		
6.-La tecnología de Cersa en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?		✓	Los equipos de Cersa no han sido actualizados en los
7.-Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?		✓	No puesto que Cersa cuenta con créditos vencidos desde varios anos atras
8.-Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?			Nunca se realizan constataciones de activos fijos
9.-Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?	✓		
10.-Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?		✓	
11.-Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de Cersa en el mercado?		✓	

**CUESTIONARIO DE EVALUACION FODA APLICADO AL PERSONAL DE CERSA CIA. LTDA.**

Aplicado a: Contador

<b>Objetivos:</b>			
1.-Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cersa Cia. Ltda.			
2.-Diagnosticar que habilidades de Cersa como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.			
3.-Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para Cersa.			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1.-Cuan capacitado se encuentra Usted en relación a las funciones que realiza en la empresa?	✓		
2.-Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	✓		
3.-Los productos que Cersa vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?	✓		
4.-Cersa cuenta con una amplia gama de clientes?	✓		
5.-Los proveedores de Cersa son empresas serias que proporcionan calidad y economía?	✓		
6.-La tecnología de Cersa en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?		✓	Los equipos de Cersa no han sido actualizados en los
7.-Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?		✓	No puesto que Cersa cuenta con créditos vencidos desde varios años atras
8.-Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?			Nunca se realizan constataciones de activos fijos
9.-Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?	✓		
10.-Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?		✓	
11.-Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de Cersa en el mercado?	✓		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION FODA APLICADO AL PERSONAL DE CERSA CIA. LTDA.**

Aplicado a: Gerente Financiero

<b>Objetivos:</b>			
1.-Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cersa Cia. Ltda.			
2.-Diagnosticar que habilidades de Cersa como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.			
3.-Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para Cersa.			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1.-Cuan capacitado se encuentra Usted en relación a las funciones que realiza en la empresa?	✓		
2.-Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	✓		
3.-Los productos que Cersa vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?	✓		
4.-Cersa cuenta con una amplia gama de clientes?	✓		
5.-Los proveedores de Cersa son empresas serias que proporcionan calidad y economía?	✓		
6.-La tecnología de Cersa en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?	✓		
7.-Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?	✓		
8.-Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?			Nunca se realizan constataciones de activos fijos
9.-Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?	✓		
10.-Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?	✓		
11.-Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de Cersa en el mercado?	✓		

## CUESTIONARIO DE EVALUACION FODA APLICADO AL PERSONAL DE CERSA

Aplicado a: Encargado de Facturación

<b>Objetivos:</b>			
1.-Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cersa Cia. Ltda.			
2.-Diagnosticar que habilidades de Cersa como empresa que necesitan ser aprovechadas al máximo y a su vez cuales necesitan de mayor análisis.			
3.-Desarrollar un conocimiento avanzado de las actividades más productivas y más riesgosas para Cersa.			
<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1.-Cuan capacitado se encuentra Usted en relación a las funciones que realiza en la empresa?		✓	Se debería dedicar parte del presupuesto a cursos de capacitación.
2.-Cree necesitar de cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas?	✓		
3.-Los productos que Cersa vende a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?		✓	Puesto que Cersa no invierte en publicitar sus productos
4.-Cersa cuenta con una amplia gama de clientes?		✓	No puesto que las ventas son en un 90% de contado
5.-Los proveedores de Cersa son empresas serias que proporcionan calidad y economía?	✓		
6.-La tecnología de Cersa en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?		✓	Los equipos de Cersa no han sido actualizados en los
7.-Cuentan Ustedes con una política de ventas para otorgar créditos según el poder adquisitivo de cada cliente?		✓	No puesto que Cersa cuenta con créditos vencidos desde varios anos atras
8.-Cada que tiempo se realiza una constatación de los activos fijos de la empresa?			Nunca se realizan constataciones de activos fijos
9.-Controlan Ustedes bajo formularios preestablecidos por la Compañía el ingreso y egreso de mercadería?		✓	
10.-Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos obtenido?		✓	
11.-Creen Ustedes que se otorga el dinero necesario para publicitar los productos de Cersa en el mercado?		✓	