

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de:  
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA**

**TEMA:  
“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA  
PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA.”**

**AUTORA:  
MARÍA FERNANDA DÍAZ LEMA**

**DIRECTOR  
ING. JORGE TAMAYO**

**QUITO, JULIO 2012**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

**Quito, 16 de Febrero de 2012**

---

María Fernanda Díaz

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios por la guía y el amor que me ha brindado en el lapso de mi vida, a mis padres Anita y Néstor por el apoyo incondicional que me ha brindado, a mis hermanas Dianita y Kelly quienes siempre me motivaron a seguir adelante y en los momentos adversos de mi vida siempre tuvieron una palabra de aliento para mí, a mi hija Julianita por ser el motor que incentiva mi vida, a mi esposo Javier por la comprensión y apoyo que me ha brindado en cada decisión que he tomado.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de todo corazón a todos mis profesores, ya que ellos contribuyeron en mi formación personal y profesional con sabios consejos y enseñanzas durante todos estos años, a la Universidad por abrirme sus puertas, y en especial al Dr. Jorge Tamayo por haberme guiado durante mi trabajo de investigación.

También un especial agradecimiento a los directivos y Jefes Departamentales de la empresa Publifundas Cía. Ltda. por permitirme desarrollar este trabajo facilitándome toda la información y a mis compañeros por motivarme a cumplir con esta meta profesional.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	Pág. 1
<b>1.CAPÍTULO I</b>	
<b>1.1.CONCEPTOS BÁSICOS</b>	
1.1.1 Definición.....	3
1.1.2 Importancia.....	4
1.1.3 Objetivos.....	5
1.1.4 Aspectos básicos del Control Interno.....	6
1.1.5 Principios del Control Interno.....	7
<b>1.2. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>	
<b>1.2.1 CONTROL GENERAL</b>	
1.2.1.1 Control Interno Administrativo.....	10
1.2.1.2 Control Interno Contable.....	11
<b>1.2.2. CONTROL ESPECÍFICO</b>	12
1.2.2.1 Control preventivo.....	
1.2.2.2 Control Concurrente.....	12
1.2.2.3 Control de retroalimentación.....	13
<b>1.3. ALCANCE DEL CONTROL INTERNO</b>	
1.3.1. Limitaciones del Control Interno.....	14
1.3.2. Responsables del Control Interno.....	15
<b>1.4. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO</b>	
<b>1.4.1 AMBIENTE DE CONTROL</b>	
1.4.1.1 Antecedentes.....	21
1.4.1.2 Definición.....	22
1.4.1.3. Factores del Ambiente de Control.....	22

1.4.1.3.1	Integridad y valores éticos.....	22
1.4.1.3.2	Incentivos y tentaciones.....	23
1.4.1.3.3	Competencia profesional.....	24
<b>1.4.1.3.4</b>	<b>Filosofía y estilo de la Dirección.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4.1.3.5</b>	<b>Estructura y Plan Organizacional.....</b>	<b>25</b>
1.4.1.3.6	Políticas y prácticas del Talento Humano.....	26
1.4.1.3.7	Comité de Administración o Comité de Auditoría.....	26
1.4.1.3.8	Asignación de autoridad y responsabilidad.....	27
<b>1.4.2</b>	<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>	
1.4.2.1	Antecedentes.....	27
1.4.2.2	Definición.....	27
<b>1.4.2.3</b>	<b>Generalidades.....</b>	<b>28</b>
1.4.2.4	Tipos de riesgo.....	29
1.4.2.5.	Elementos para la Valoración de riesgos.....	30
1.4.2.5.1	Definición de objetivos de control interno.....	30
1.4.2.5.2	Identificación del riesgo de Control Interno.....	32
1.4.2.5.3	Nivel de Actividad.....	34
1.4.2.5.4	Análisis de Riesgos.....	34
1.4.2.5.5	Cuantificación del riesgo.....	35
<b>1.4.3.</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	
1.4.3.1	Definición.....	36
1.4.3.2	Tipos de Actividades de Control.....	36
1.4.3.2.1	Controles generales.....	38
1.4.3.2.2	Controles de aplicación.....	40
<b>1.4.4.</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>1.4.4.1</b>	<b>Información.....</b>	<b>41</b>
1.4.4.1.1	Tipos de Sistemas de Información.....	42

1.4.4.2	<b>Comunicación</b> .....	43
1.4.4.2.1	Comunicación interna.....	44
1.4.4.2.2	Comunicación externa.....	44
1.4.4.2.3	Medios de Comunicación.....	45
<b>1.4.5 MONITOREO</b>		
1.4.5.1	Actividades de monitoreo y supervisión.....	46
1.4.5.2	Información de deficiencias.....	49
1.4.5.3	Indicadores de Gestión de Control Interno.....	50
<b>1.5 METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.</b>		
1.5.1.	<b>CUESTIONARIOS</b> .....	52
1.5.1.1	El cuestionario como una herramienta para obtener hallazgos en el proceso del Control Interno. ....	53
1.5.1.2	Ejemplo de Cuestionario.....	53
1.5.2.	<b>FLUJOGRAMAS</b> .....	55
1.5.2.1	Símbolos utilizados en la elaboración de Flujogramas....	57
1.5.2.2	El flujograma como una herramienta para obtener hallazgos en el proceso del Control Interno. ....	59
1.5.2.3	Modelo de un Flujograma.....	60
<b>1.5.3. ENTREVISTAS.</b>		
1.5.3.1	La entrevista como una herramienta para obtener hallazgos dentro del Control Interno.....	62
1.5.3.2	Modelo de una entrevista.....	63
<b>1.5.4. NARRATIVAS</b> .....		
1.5.4.1	Las narrativas como método para obtener hallazgos en el Control Interno.....	65
1.5.4.2	Modelo de una narrativa.....	65
<b>ANÁLISIS</b> .....		
		66

## **CAPÍTULO II**

### **2. ASPECTOS GENERALES Y EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE PUBLIFUNDAS CIA. LTDA.**

#### **2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.**

2.1.1 Descripción de la empresa.....	67
2.1.2 Reseña Histórica de la empresa.....	67
2.1.3 Esquema administrativo.....	68
2.1.4 Objetivos de la empresa.....	69
2.1.5 Misión.....	69
2.1.6 Visión.....	69
2.1.7 Valores Internos.....	70
2.1.8 Principales Productos.....	71

#### **2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

2.2.1.1 Aspectos Demográficos.....	73
2.2.1.2 Política Nacional.....	74
2.2.1.3 Régimen Económico.....	76
2.2.1.4 Ambiente tecnológico.....	78

##### **2.2.2. Análisis de los elementos del Microambiente**

2.2.2.1 Características de los clientes.....	81
2.2.2.2 Proveedores.....	81
2.2.2.3 Competencia.....	82
2.2.2.4 Leyes y Normas.....	83

#### **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

2.3.1 Capacidad Administrativa.....	84
<b>2.3.1.1 Función Administrativa</b>	85
2.3.1.1.1 Planificación.....	85
2.3.1.1.2 Organización.....	86

2.3.1.1.3 Dirección.....	87
2.3.1.1.4 Control.....	88
2.3.1.2 Toma de Decisiones.....	89
2.3.1.3 Comunicación.....	90
<b>2.3.2 MARKETING.....</b>	<b>91</b>
<b>2.3.3 CAPACIDAD COMPETITIVA.....</b>	<b>92</b>
<b>2.3.4 CAPACIDAD FINANCIERA.....</b>	<b>94</b>
<b>2.3.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....</b>	<b>95</b>
<b>2.3.6 TALENTO HUMANO.....</b>	<b>96</b>
<b>2.4. ANÁLISIS FODA</b>	
2.4.1. Conceptualización de la Matriz FODA.....	97
2.4.1.1 Análisis interno de la Matriz FODA.....	98
2.4.1.2 Análisis externo de la Matriz FODA.....	100
2.4.2. Metodología de la Investigación.....	101
 <b>CAPITULO III</b>	
<b>3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA CONTABLE DE PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA.</b>	
<b>3.1. GERENCIA FINANCIERA CONTABLE.....</b>	<b>112</b>
3.1.1 Objetivo de la gerencia financiera contable.....	112
3.1.2 Responsable de la gerencia financiera contable.....	112
3.1.3 Normativa.....	115
<b>3.1.4. Procedimiento: Delegación de trabajo a los miembros del Departamento Financiero Contable</b>	
3.1.4.1 Objetivo del procedimiento.....	115
3.1.4.2 Políticas del procedimiento: Delegación de trabajo a los miembros del Departamento Contable.....	116

3.1.4.3 Descripción del Procedimiento: Delegación de trabajo a los miembros del Departamento Financiero Contable.....	117
3.1.4.4 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Delegación de trabajo a los miembros del Departamento Financiero Contable.....	118
<b>3.1.5 Procedimiento: Revisión de Informes</b>	
3.1.5.1 Objetivo del procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.....	119
3.1.5.2 Políticas para el procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.....	119
3.1.5.3 Términos utilizados en el Proceso de de Revisión de Informes Financieros.....	119
3.1.5.4 Formatos de los Balances utilizados en el proceso de: Revisión de de Informes Financieros.....	123
3.1.5.5 Descripción del Procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.....	129
3.1.5.6 Diagrama de flujo del Procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.....	130
<b>3.2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	
3.2.1 Objetivo.....	131
3.2.2 Responsable del departamento de Contabilidad.....	131
3.2.3 Normativa.....	134
<b>3.2.4. Proceso Contable</b>	
3.2.4.1 Objetivos.....	135
3.2.4.2 Responsables de Proceso Contable.....	135
3.2.4.3 Políticas del Procedimiento: Proceso Contable.....	135

3.2.4.4 Descripción de los procedimientos del Proceso Contable...	136
3.2.4.5 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Proceso Contable...	138
<b>3.2.5. Procedimiento: Manejo de Caja chica</b>	
3.2.5.1 Objetivo del manejo de un Fondo de Caja chica.....	140
3.2.5.2 Políticas para la Creación, Reposición, y Arqueos de un Fondo de Caja Chica.....	140
3.2.5.3 Términos que se utilizan en el manejo del Fondo de Caja Chica.....	141
3.2.5.4 Registros Contables que se utilizan en el manejo del Fondo de Caja Chica.....	142
3.2.5.5 Documentos de respaldo para el tratamiento del Fondo de Caja chica.....	144
3.2.5.6 Descripción del Procedimiento: Creación del Fondo de Caja Chica.....	147
3.2.5.7 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Creación del Fondo de Caja Chica.....	149
3.2.5.8 Descripción del Procedimiento para la Reposición de Caja Chica.....	150
3.2.5.9 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Reposición del Fondo de Caja.....	151
3.2.5.10 Descripción del Procedimiento para la Arqueo del Fondo de Caja Chica.....	152
3.2.5.11 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Arqueo del Fondo de Caja Chica.....	153

<b>3.2.6. Procedimiento: Manejo de la cuenta Bancos.</b>	
3.2.6.1 Objetivo del manejo de la cuenta Bancos.....	154
3.2.6.2 Políticas para el manejo de la cuenta Bancos.....	154
3.2.6.3 Términos que se utilizan.....	156
3.2.6.4 Registros Contables que se utilizan en el manejo de la cuenta Bancos.....	157
3.2.6.5 Documentos Fuente que se utilizan en el manejo de la cuenta Bancos.....	158
3.2.6.6 Descripción del Procedimiento para la Conciliación Bancaria.....	160
3.2.6.7 Diagrama de Flujo Proceso: Conciliación Bancaria.....	161
<b>3.2.7. Procedimiento de Compras o Adquisiciones</b>	
3.2.7.1 Objetivo.....	162
3.2.7.2 Responsables.....	162
3.2.7.3 Políticas del Procedimiento.....	162
3.2.7.4 Términos utilizados en el proceso de Compras o Adquisiciones.....	163
3.2.7.5 Asientos Contables utilizados en el proceso de Compras o Adquisiciones.....	164
3.2.7.6 Documentos de respaldo utilizados en el proceso de Compras o Adquisiciones.....	165
3.2.7.7 Descripción de los procedimientos de: Compras o Adquisiciones.....	169
3.2.7.8 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Compras o Adquisiciones.....	172
<b>3.2.8. Procedimiento de Ventas</b>	

3.2.8.1 Objetivo.....	174
3.2.8.2 Responsables del Procedimiento de Ventas.....	174
3.2.8.3 Políticas del Procedimiento: Ventas.....	175
3.2.8.4 Términos utilizados en el proceso de Ventas.....	176
3.2.8.5 Registros Contables que se utilizan en el Proceso de Ventas.....	178
3.2.8.6 Documentos de respaldo utilizados en el Proceso de ventas.....	180
3.2.8.7 Descripción de los procedimientos de: Ventas.....	185
3.2.8.8 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Ventas.....	188
<b>3.2.9. Procedimiento de Cuentas por pagar.....</b>	<b>190</b>
3.2.9.1 Objetivo.....	191
3.2.9.2 Responsables del Procedimiento de Cuentas por Pagar.....	191
3.2.9.3 Políticas del Procedimiento: Cuentas por Pagar o Proveedores.....	191
3.2.9.4 Términos utilizados en el tratamiento de la cuenta: Cuentas por Pagar.....	193
3.2.9.5 Registros Contables que se dan en el tratamiento de una Cuenta por Pagar.....	195
3.2.9.6 Documentos de respaldo utilizados en el tratamiento de las Cuentas por Pagar.....	196
3.2.9.7 Descripción de los procedimientos.....	200
3.2.9.8 Diagrama de Flujo del Procedimiento.....	202
<b>3.2.10. Procedimiento: Manejo de Cuentas por Cobrar.</b>	
3.2.10.1 Objetivo.....	203
3.2.10.2 Responsables.....	203

3.2.10.3 Políticas.....	203
3.2.10.4 Términos utilizados en el manejo de la cuenta: Cuentas por Cobrar.....	204
3.2.10.5 Registros contables utilizados en el tratamiento de Cuentas por Cobrar.....	206
3.2.10.6 Documentos Fuente utilizados en el tratamiento de las Cuentas por Cobrar.....	208
3.2.10.7. Descripción del Procedimiento para la Recuperación de las Cuentas por Cobrar.....	212
3.2.7.10.1 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Recuperación de las Cuentas por Cobrar.....	213
3.2.10.8. Descripción del Procedimiento para la Valuación y baja de cartera.....	214
3.2.10.8.1 Diagrama de Flujo del Procedimiento Valuación y baja de cartera.....	215
<b>3.2.11. Procedimiento: Impuestos.....</b>	<b>216</b>
3.2.11.1 Objetivo.....	216
3.2.11.2 Responsables.....	216
3.2.11.3 Políticas.....	216
3.2.11.4 Términos utilizados.....	217
3.2.11.5 Registros Contables utilizados en el manejo de la cuenta Impuestos.....	219
3.2.11.6 Documentos utilizados en el manejo de la cuenta Impuestos.....	220
3.2.11.7 Descripción del Procedimiento para el tratamiento para la cuenta de Impuestos.....	222
3.2.11.7 Descripción del Procedimiento para el tratamiento para la cuenta de Impuestos.....	226

3.2.11.8 Diagrama de Flujo del proceso de Impuestos.....	228
<b>3.2.12. Procedimiento: Elaboración y Pago de Nómina.</b>	
3.2.12.1 Objetivo de la elaboración y pago de Nómina.....	230
3.2.12.2 Responsables de la elaboración y pago de Nómina.....	230
3.2.12.3 Políticas para la elaboración y Pago de Nómina.....	230
3.2.12.4 Términos utilizados.....	230
3.2.12.5 Registros Contables.....	232
3.2.12.6 Documentos Fuente utilizados en el proceso de la elaboración y pago de la Nómina.....	233
3.2.12.7. Descripción del procedimiento para la Elaboración y pago de Nómina.....	236
3.2.12.7.1 Diagrama de Flujo del Proceso: Elaboración y pago de Nómina.....	238
3.2.12.7 Descripción del Procedimiento para la elaboración de una Liquidación del Personal.....	239
3.2.12.7.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Liquidación de personal.....	240
3.2.12.8. Descripción del procedimiento para Anticipos de sueldo del Personal.....	241
3.2 .12.8.1 Diagrama de Flujo del Proceso Anticipo de sueldo al personal.....	242
3.2.13           Indicadores de Gestión para el Área Financiera Contable	243

## **CAPITULO IV**

### **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE PUBLIFUNDAS CIA. LTDA.**

#### **4.1. JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.**

<b>4.1.1</b>	Objetivo de la Jefatura Administrativa y de Recurso Humanos.....	247
<b>4.1.2</b>	Responsables de la Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.....	247
<b>4.1.3</b>	Normativa.....	249
<b>4.1.4.</b>	Procedimientos que realiza la Jefatura Financiera y de Recursos Humanos.....	249
<b>4.1.4.1.</b>	Procedimiento: Selección del personal.....	249
<b>4.1.4.1.1</b>	Objetivo.....	249
<b>4.1.4.1.2</b>	Políticas del Procedimiento.....	249
<b>4.1.4.1.3</b>	Responsables de este procedimiento.....	250
<b>4.1.4.1.4</b>	Términos utilizados en el proceso de Selección de Personal.....	250
<b>4.1.4.1.5</b>	Documentos que respalden el Proceso de Selección de Personal.....	252
<b>4.1.4.1.6</b>	Descripción del procedimiento: Selección de Personal.....	258
<b>4.1.4.1.7</b>	Diagrama de Flujo: Selección de Personal.....	260
<b>4.1.4.2.</b>	Procedimiento: Requerimiento de capacitación al personal.....	262

4.1.4.2.1	Objetivo del procedimiento.....	262
4.1.4.2.2	Políticas del procedimiento: Capacitación al personal...	262
4.1.4.2.3	Responsables del procedimiento.....	262
4.1.4.2.4	Términos utilizados en el proceso de Requerimiento de capacitación al Personal.....	262
4.1.4.2.5	Documentos que respaldan el proceso de Requerimiento de capacitación al personal.....	263
4.1.4.2.6	Descripción del Procedimiento: Requerimiento de Capacitación al Personal.....	265
4.1.4.2.7	Diagrama de Flujo del Proceso: Requerimiento de Capacitación al Personal.....	266
4.1.4.3	Procedimiento: Capacitación al personal.....	267
	Objetivos del procedimiento.....	267
4.1.4.3.1	Políticas del Procedimiento de Capacitación al Personal.....	267
4.1.4.3.2	Responsables del Procedimiento de Capacitación al Personal.....	267
4.1.4.3.5	Términos utilizados en el procedimiento de Capacitación al Personal.....	268
4.1.4.3.6	Documentos que respalda el procedimiento de Capacitación del Personal.....	269
4.1.4.3.7	Descripción del procedimiento Capacitación del personal.....	271
4.1.4.3.8	Diagrama de Flujo del proceso Capacitación del Personal.....	272
<b>4.1.4.4. Procedimiento: Control de Asistencia.</b>		
4.1.4.4.1	Objetivo del Procedimiento.....	273
4.1.4.4.2	Políticas del Procedimiento.....	273
4.1.4.4.3	Responsables del Procedimiento de Control de Asistencia.....	273
4.1.4.4.4	Términos utilizados en el procedimiento de Control de Asistencia.....	273
4.1.4.4.5	Documentos que respaldan el procedimiento de Control de Asistencia.....	274

4.1.4.4.6 Descripción del Procedimiento.....	275
4.1.4.4.7 Diagrama de Flujo del Procedimiento.....	276
<b>4.1.4.5. Procedimiento: Control de Vacaciones.</b>	
4.1.4.5.1 Objetivo del procedimiento.....	277
4.1.4.5.2 Políticas del procedimiento.....	277
4.1.4.5.3 Responsables del procedimiento.....	277
4.1.4.5.4 Términos utilizados en el procedimiento de Control de Vacaciones.....	277
4.1.4.5.5 Documentos que respaldan el procedimiento de Control de Vacaciones.....	278
<b>4.1.4.5.6 Descripción del procedimiento.....</b>	<b>279</b>
4.1.4.5.7 Diagrama de Flujo del procedimiento.....	280
<b>4.1.4.6. Procedimiento: Control de permisos.</b>	
4.1.4.6.1 Objetivo del procedimiento.....	281
4.1.4.6.2 Políticas de Procedimiento.....	281
4.1.4.6.3 Responsables del Procedimiento.....	281
4.1.4.6.4 Términos utilizados en el proceso de Control de permisos.....	281
4.1.4.6.5 Documentos que respalden el proceso de Control de Permisos.....	282
<b>4.1.4.6.6 Descripción del Procedimiento.....</b>	<b>283</b>
4.1.4.6.7 Diagrama de Flujo.....	284
<b>4.1.4.7. Procedimiento: Evaluación de desempeño.</b>	
4.1.4.7.1 Objetivo del procedimiento.....	285
4.1.4.7.2 Políticas del Procedimiento.....	285
4.1.4.7.3 Responsables del Procedimiento Evaluación de desempeño.....	285

4.1.4.7.4	Términos utilizados en el Procedimiento: Evaluación de desempeño.....	286
4.1.4.7.5	Documentos que respaldan el Procedimiento de: Evaluación de Desempeño.....	287
4.1.4.7.6	Descripción del Procedimiento: Evaluación de Desempeño.....	288
4.1.4.7.7	Diagrama de Flujo del Procedimiento: Evaluación de Desempeño.....	289
<b>4.1.4.8 Procedimiento: Seguridad</b>		
4.1.4.8.1	Objetivo del Procedimiento de Seguridad.....	290
4.1.4.8.2	Políticas para el procedimiento de Seguridad.....	290
4.1.4.8.3	Responsables de llevar a cabo el Procedimiento de Seguridad.....	291
4.1.4.8.4	Términos utilizados.....	291
4.1.4.8.5	Documentos utilizados en el proceso.....	292
4.1.4.8.6	Descripción del Procedimiento.....	293
4.1.4.8.7	Diagrama de Flujo.....	294
<b>4.1.4.8. Procedimiento: Motivación al Talento Humano.</b>		
4.1.4.9.1	Objetivo del Procedimiento.....	295
4.1.4.9.2	Políticas del Procedimiento Motivación.....	295
4.1.4.9.3	Responsables del Procedimiento: Motivación al Talento Humano.....	295
4.1.4.9.4.-	Términos utilizados en el procedimiento de Motivación al Talento Humano.....	296
4.1.4.9.5	Descripción del Procedimiento: Motivación al Talento Humano.....	296
4.1.4.9.6	Diagrama de Flujo del Procedimiento: Motivación al Talento Humano.....	297
4.1.4.10	Indicadores de Gestión para el Área Administrativa	297

<b>INFORME COSTO-BENEFICIO.....</b>	<b>297</b>
<b>COSTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>300</b>
<b>RELACION DEL COSTO CON LOS INGRESOS.....</b>	<b>302</b>
<b>ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....</b>	<b>303</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>305</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>307</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>308</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>323</b>
<b>REFERENCIAS DE LA WEB.....</b>	<b>326</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

**Gráfico No.1:** Control Interno

**Gráfico No. 2:** Clasificación del Control Interno

**Gráfico No.3:** Elementos del Control Interno

**Gráfico No.4:** Tipos de Riesgos.

**Gráfico No.5:** Proceso de la Información

**Gráfico No.6:** Actividades de Monitoreo y Supervisión.

**Gráfico No.7:** Modelo de un Cuestionario

**Gráfico No.8:** Modelo de un Flujograma

**Gráfico No.9:** Modelo de una Entrevista

**Gráfico No. 10:** Modelo de una Narrativa

**Gráfico No. 10:** Análisis de lo Elemento del Microambiente.

**Gráfico No. 11:** Competencia

**Gráfico No. 12:** Función Administrativa.

**Gráfico No. 13:** Toma de Decisiones.

**Gráfico No. 14:** Capacidad Competitiva

**Gráfico No. 15:** Análisis FODA

**Gráfico No. 16:** Ponderación de los factores según el grado de incidencia en la Organización.

**Gráfico No.17:** Clasificación de los Factores según su naturaleza e importancia.

**Gráfico No. 18:** Resumen y análisis de datos, investigación de factores internos.

**Gráfico No. 19:** Resumen y análisis de datos, investigación de factores internos.

**Gráfico No. 20:** Resumen y análisis de datos, investigación de factores externos.

**Gráfico No. 21:** Resumen y análisis de datos, investigación de factores externos.

**Gráfico No. 22:** Matriz de Fortalezas y Debilidades.

**Gráfico No. 23:** Matriz de Oportunidades y Amenazas.

**Gráfico No. 24:** Diagrama de Flujo de la Gerencia Financiera Contable.

**Gráfico No. 25:** Formato del Balance General bajo NIIFS.

**Gráfico No. 26:** Formato del Estado de Resultados bajo NIIFS.

**Gráfico No. 27:** Formato del Estado de Flujo de Efectivo bajo NIIFS.

**Gráfico No. 28:** Formato del Estado de Cambios en el Patrimonio.

**Gráfico No. 29:** Formato de Notas a los Estados Financieros.

**Gráfico No. 30:** Diagrama de flujo del Procedimiento: Revisión de Informes Financieros- Contables

**Gráfico No. 31:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Proceso Contable.

**Gráfico No. 32:** Formato de un Acta de Caja chica.

**Gráfico No. 33:** Formato de una Reposición de Caja Chica.

**Gráfico No.34:** Formato del documento de respaldo para el Arqueo de Caja chica.

**Gráfico No.35:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Creación del Fondo de Caja Chica.

**Gráfico No.36:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Reposición del Fondo de Caja Chica.

**Gráfico No.37:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Arqueo del Fondo de Caja Chica.

**Gráfico No.38:** Formato de un Libro de Bancos.

**Gráfico No.39:** Formato de la Conciliación Bancaria.

**Gráfico No.40:** Diagrama de Flujo Proceso: Conciliación Bancaria.

**Gráfico No.41:** Formato de una Requisición de Compra.

**Gráfico No.42:** Formato de una Orden de Compra.

**Gráfico No.43:** Formato de un Informe de Recepción.

**Gráfico No.44:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Compras o Adquisiciones.

**Gráfico No.45:** Formato de una Cotización.

**Gráfico No.46:** Formato de una factura.

**Gráfico No.47:** Formato de una Lista de Precios.

**Gráfico No.48:** Formato de un Reporte de Ventas.

**Gráfico No.49:** Formato de un Contrato de Compra/Venta.

**Gráfico No. 50:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Ventas.

**Gráfico No. 51:** Formato de un Comprobante de Retención.

- Gráfico No. 52:** Formato de una Hoja de Control de Contratos.
- Gráfico No. 53:** Formato de un Comprobante de Egreso.
- Gráfico No. 54:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Cuentas por Pagar.
- Gráfico No. 55:** Estado de cuenta de un cliente.
- Gráfico No. 56:** Formato de un Comprobante de ingreso.
- Gráfico No. 57:** Formato de un Cronograma de Cobros.
- Gráfico No. 58:** Formato de una Hoja de Gestión de Cobros.
- Gráfico No. 59:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Recuperación de las Cuentas por Cobrar.
- Gráfico No. 60:** Diagrama de Flujo del Procedimiento Valuación y baja de cartera.
- Gráfico No. 61:** Formato de un Talón Resumen del Anexo Transaccional.
- Gráfico No. 62:** Diagrama de Flujo del proceso de Impuestos
- Gráfico No. 63:** Modelo de una Liquidación de Haberes.
- Gráfico No. 64:** Formato de un Rol de Pagos.
- Gráfico No. 65:** Formato de un Rol de Provisiones.
- Gráfico No. 66:** Diagrama de Flujo del Proceso: Elaboración y pago de Nómina.
- Gráfico No. 67:** Diagrama de Flujo del Proceso de Liquidación de personal.
- Gráfico No. 68:** Diagrama de Flujo del Proceso Anticipo de sueldo al personal.
- Gráfico No. 69:** Formato de una Requisición de Personal.
- Gráfico No. 70:** Formato de una Solicitud de empleo
- Gráfico No. 71:** Modelo de una Prueba Psicotécnica.
- Gráfico No. 72:** Modelo de un Contrato a Prueba.
- Gráfico No. 73:** Guía para realizar una entrevista de trabajo.
- Gráfico No. 74:** Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal.

**Gráfico No. 75:** Necesidad de Capacitación.

**Gráfico No. 76:** Formato de un Programa Anual de Capacitación.

**Gráfico No. 77:** Diagrama de Flujo del Proceso: Requerimiento de Capacitación al Personal.

**Gráfico No. 78:** Formulario de Evaluación Participantes.

**Gráfico No. 79:** Formulario de Evaluación del Expositor.

**Gráfico No. 80:** Diagrama de Flujo del proceso Capacitación del Personal.

**Gráfico No. 81:** Documento de Control de Asistencia.

**Gráfico No. 82:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Control de Asistencia

**Gráfico No. 83:** Formato de una Solicitud de vacaciones.

**Gráfico No. 84:** Diagrama de Flujo del procedimiento: Solicitud de Vacaciones.

**Gráfico No. 85:** Formato de una Solicitud de Permiso.

**Gráfico No. 86:** Diagrama de Flujo del Procedimiento Control de Permisos.

**Gráfico No. 87:** Documento de Evaluación de Desempeño.

**Gráfico No. 88:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Evaluación de Desempeño.

**Gráfico No. 89:** Registro de Implementos de Trabajo.

**Gráfico No. 90:** Diagrama de Flujo del Procedimiento de Seguridad.

**Gráfico No.91:** Diagrama de Flujo del Procedimiento: Motivación al Talento Humano.

**Gráfico No.92:** Costo del Diseño de un Sistema de Control Interno para Publifundas Cía. Ltda.

**Gráfico No.93:** Análisis Costo- Beneficio.

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla No. 1:** Ordenador Básico de Pagos.

**Tabla No. 2:** Plazos para pagar y declarar impuestos.

**Tabla No. 3:** Tabla del Cálculo de Impuesto a la Renta.

**Tabla No. 4:** Retenciones en la Fuente del Impuesto al Valor Agregado.

**Tabla No. 5:** Indicadores de Gestión para el Área Financiera Contable de Publifundas Cía. Ltda.

**Tabla No. 6:** Indicadores de Gestión para el Área Administrativa de Publifundas Cía., Ltda.

**Tabla No. 7:** Relación del Costo del Diseño del Sistema de Control Interno de Publifundas Cía. Ltda. con los ingresos, costos, gastos y resultados operacionales de la empresa.

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo No.1:** Cuestionario para la obtención de información aplicado para el análisis de Factores Internos (Gerencia Financiera).

**Anexo No. 2:** Cuestionario para la obtención de información aplicado para el análisis de Factores Internos (Gerencia Financiera).

**Anexo No. 3:** Cuestionario para la obtención de información aplicado para el análisis de Factores Externos (Gerencia Financiera).

**Anexo No. 4:** Cuestionario para la obtención de información aplicado para el análisis de Factores Internos (Jefe Administrativa y de RR. HH).

**Anexo No. 5:** Cuestionario para la obtención de información aplicado para el análisis de Factores Internos (Jefe Administrativa y de RR. HH).

**Anexo No.6:** Cuestionario para la obtención de información aplicado para el análisis de Factores Externos (Jefe Administrativa y de RR. HH).

**Anexo No.7:** Formulario 107 (Declaración del Impuesto al Valor Agregado).

**Anexo No. 8:** Formato del Formulario 101 (Declaración del Impuesto a la Renta y Presentación de Balances)

**Anexo No. 9:** Formato del Formulario 103 (Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación, tiene como objetivo principal Diseñar un Sistema de Control Interno para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA, con la finalidad de dejar un aporte teórico práctico para la empresa, por ser una herramienta que permitirá controlar eficientemente todos los activos de la empresa, así como también permitirá controlar eficientemente las políticas y procedimientos entre los cuales se incluye la función de auditoría interna, tanto del proceso administrativo como contable.

Asimismo con el Diseño de un Sistema de Control Interno para “PUBLIFUNDAS CIA.LTDA”, lograremos que se integren eficazmente las actividades, políticas, planes y esfuerzos de los empleados que trabajan en esta empresa, para alcanzar las metas propuestas por la misma.

Además con el Diseño de este Sistema de Control Interno se podrá proteger todos los recursos que tiene la empresa, contra la mala gestión o el fraude que se pudiese dar dentro de la misma, y se podrá también cerciorar si las actividades de PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. están de acuerdo con leyes y regulaciones de nuestro país.

Es importante recalcar que PUBIFUNDAS CIA. LTDA, es un empresa con fines de lucro que se dedicada a prestar un servicio de publicidad a través de fundas de papel en la que habitualmente las panaderías entregan un producto tan básico como el pan como nuevo medio para que los anunciantes plasmen su publicidad, con la garantía de que es una publicidad que se da en mano, que llega diariamente a las casas, tras haber hecho su presencia por las calles.

Este documento, posee la investigación de instrumentos importantes para una buena ejecución administrativa y financiera de la empresa.

Por otro lado este proyecto de tesis abarcará cinco capítulos dentro, se los cuales se plasmará tanto los concepto básicos del Control Interno, hasta el conocimiento de la

empresa y el diseño de cada uno de los procesos tanto contables como administrativos que se dan dentro de Publifiundas Cía. Ltda.

En el primer capítulo tendremos los conceptos básicos del Control Interno, el mismo que nos permitirá tener un amplio conocimiento de la base teórica científica de todo lo que abarca el Control Interno, estos nos servirá para tener en cuenta cada uno de estos aspectos para posteriormente aplicarlo en el Diseño del Sistema de Control Interno para Publifundadas Cía. Ltda.

En el segundo capítulo hablaremos del conocimiento de la empresa, esto nos permitirá tener una visión más amplia, de lo que es Publifundadas como ente económico, y los requerimientos que necesita en los procedimientos que lleva a cabo diariamente.

En el tercer capítulo tendremos ya la aplicación de nuestro tema, y comenzaremos por describir cada uno de los procedimientos que se lleva a cabo el Área Financiera-Contable, cada uno de los procedimientos estarán acompañados del objetivo, políticas, términos a utilizarse, documentos de respaldo y el diagrama de flujo.

El cuarto capítulo describirá cada uno de los procedimientos que lleva a cabo el área administrativa de Publifundadas Cía. Ltda. como la administración y el control del Talento Humano, tomando en cuenta que el recurso principal dentro de una institución siempre será el personal que labora en la empresa.

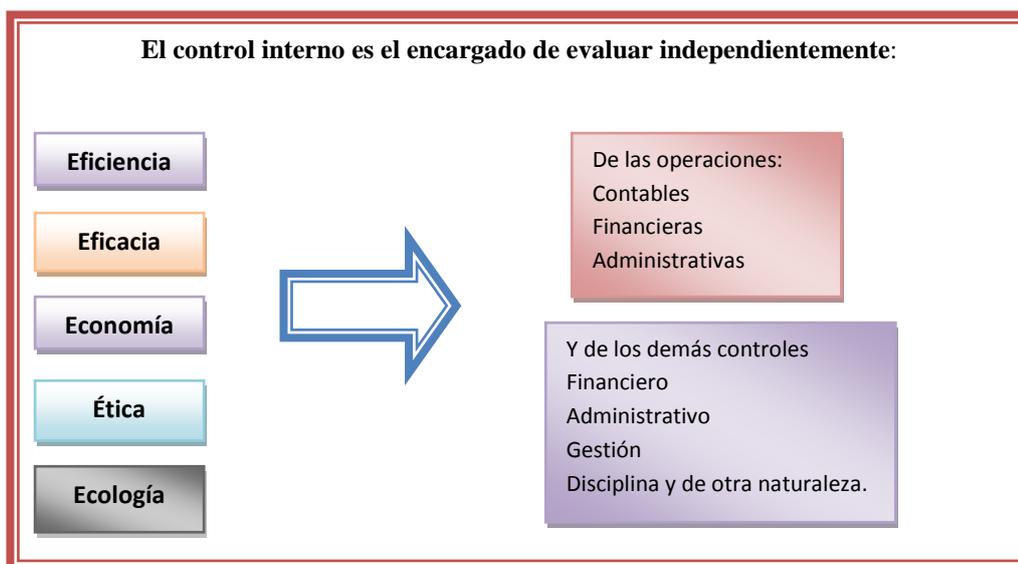
En el quinto capítulo finalizaremos detallando las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegamos llevando a cabo este proceso de tesis, esperando que este trabajo sirva de soporte técnico y de control a Publifundadas Cía. Ltda. a fin de mejorar el manejo de los recursos de la empresa y lograr que cada proceso que se lleve a cabo se lo haga con eficacia, eficiencia, y transparencia para que se puedan cumplir con las metas propuestas.

## CAPÍTULO 1

### 1. ASPECTOS DEL CONTROL INTERNO

#### 1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

##### 1.1.1 Definición del Control Interno



**Gráfico No.1**

**Fuente:** Coopers&Lybrand: Los nuevos conceptos del control Interno, Componentes del Control Interno, 2011

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

#### **Definición**

- El Control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:
  - Efectividad y eficiencia de las operaciones.
  - Confiabilidad de la información financiera.
  - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

- El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.
- El control interno no es un evento o circunstancia, si una serie de acciones que las actividades de una institución. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.
- **El control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa.**

“El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas”<sup>1</sup>.

### 1.1.2. Importancia del Control Interno.

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los actores responsables de la **administración**, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

---

<sup>1</sup> COOPERS&LYBRAND e Instituto de Auditores Internos de España, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, 2da. Edición, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2011, Pág.16

- Proporciona **información** acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce **costos** y ahorra **tiempo** al evitar errores.

### 1.1.3. Objetivos del Control Interno.

Cada entidad fija su misión, establece los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Partiendo de esto se puede decir que para el Control Interno los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

1. **Operacionales.**- relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
2. **Información financiera.**- relacionada con la preparación de los estados financieros públicos confiables.
3. **Cumplimiento.**- relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización sitúa el énfasis en aspectos separados del Control Interno. Tales categorías distintas pero interrelacionadas orientan diversidad de necesidades y pueden ser responsabilidad directa de ejecutivos diferentes. Esta categorización también permite distinguir lo que se puede esperar de cada categoría de control interno en general como:

1. Evitar o reducir fraudes.
2. Salvaguarda contra el desperdicio.
3. Salvaguarda contra la insuficiencia.
4. Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
5. Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
6. Salvaguardar los activos de la empresa.
- 7.- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

#### 1.1.4. Aspectos básicos del Control Interno

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos:

- **Eficiencia.-** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, es decir es lograr los objetivos y metas trazadas, utilizando la menor cantidad de recursos.
- **Eficacia.-** Es la capacidad que se tiene para cumplir las metas y objetivos minimizando tiempo y recursos.
- **Economía.-** Es la ciencia social que estudia la eficaz y eficiente forma de administración de los bienes y recursos
- **Ética.-** Es el hecho real que se da en la mentalidad de algunas personas, tomando en cuenta en conjunto de normas a saber, principio y razones que un sujeto ha realizado y establecido como una línea directriz de su propia conducta.
- **Ecología.-** Es la ciencia que estudia la interacción entre los organismos y su medio ambiente.

Dentro del Control Interno la ecología es un aspecto nuevo, pero que sin duda no puede dejarse de lado, ya que va de la mano con el esfuerzo que la entidad realiza para la consecución de los objetivos a través de la producción de bienes o servicios de calidad y con índices bajos de contaminación que permita satisfacer las necesidades de la sociedad en sí.

#### 1.1.5. Principios del Control Interno

Los Principios que rigen el Control Interno son los siguientes:

- a) División del trabajo;
- b) Fijación de responsabilidad;
- c) Cargo y descargo;

### **a) División del Trabajo**

La esencia de éste principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

**“Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los Comprobantes de Operaciones que sirven de base a las anotaciones.”<sup>2</sup>**

Es necesario dividir las diferentes operaciones en forma tal que los resultados parciales de una operación puedan ser verificados con el resultado de su contabilización.

Se extiende este principio a toda actividad laboral administrativa y debe aplicarse hasta donde las posibilidades del personal lo permitan, esto quiere decir que a pesar de los beneficios que ofrece su aplicación, debe ser objeto de una lógica adecuación cuando la plantilla del personal es pequeña, el aumento del personal con este fin debe ser la última de las alternativas, cuando no haya otra solución, ya que debe tenerse en cuenta que el costo de un control no debe ser superior a los beneficios que se deriven.

### **b) Fijación de Responsabilidad**

Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas

---

<sup>2</sup> COOPERS& LYBRAND e Instituto de Auditores Internos de España, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, 3ra. Edición, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2009, Pág.16

a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo.

**“Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros”<sup>3</sup>.**

### **c) Cargo y Descargo**

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

Esto permite, mediante el análisis del movimiento o la existencia de anotaciones originadas por documentos primarios, que no se corresponden con la naturaleza de las operaciones de un registro determinado, poder descubrir errores o anomalías en la información contable.

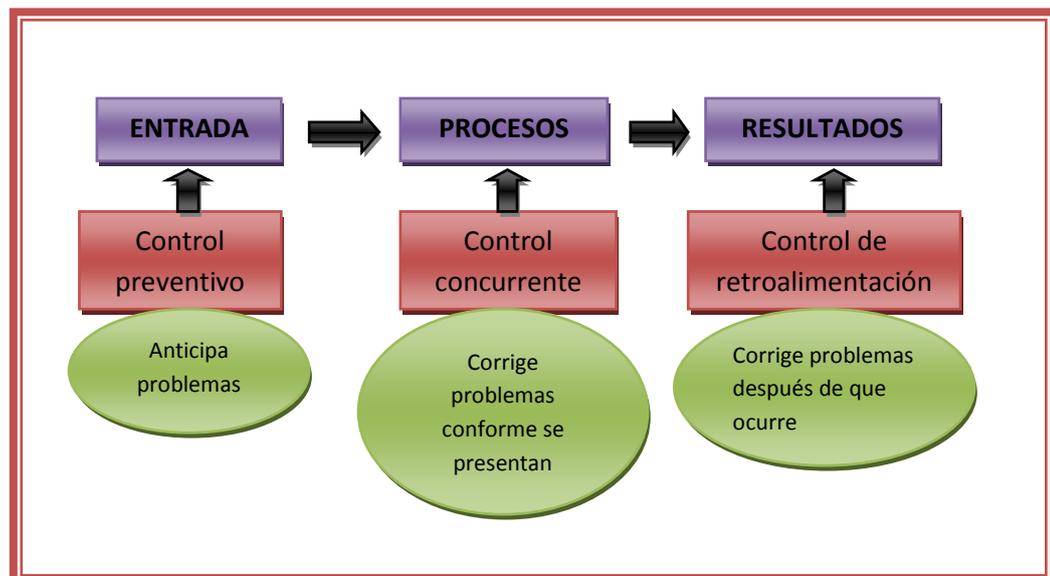
---

<sup>3</sup> COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos de España, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, 3ra. Edición, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2009, Pág.17

Además de los principios generales antes mencionados, procede observar otros procedimientos, como son:

- Que las anotaciones se efectúen en los registros y documentos primarios, Mayor General, Mayor auxiliar, Comprobante de Operaciones y otros que constituyan o puedan constituir documentos probatorios, a tinta, lápiz-tinta u otros medios como máquina de escribir o demás equipos de procesamiento de datos, no permitiéndose en ningún caso que en tales documentos se lleven a cabo borraduras, enmiendas o tachaduras de lo anotado, lo que implica subsanar cualquier error y nueva anotación en la forma que proceda, acorde a la naturaleza del error y documento o registro de que se trate.
- Las tarjetas u hojas sueltas que constituyen el libro Mayor, deberán estar habilitados de acuerdo a lo que se legisle y dado su carácter de documentos probatorios requieren ser conservados y protegidos durante el tiempo que en este sentido se establezca.

## 1.2 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO



**Gráfico No.2**

**Fuente:** STEPHEN ROBBINS & MARY COULTER "Administración" Quinta edición

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como Controles Generales y Controles específicos, esto dependiendo del criterio y el análisis que la gerencia tenga para poder implementar controles antes de que una actividad se inicie, mientras la actividad se realiza o una vez que se ha completado.

La clasificación entre controles variaría de acuerdo con las circunstancias individuales de cada entidad. Es por ello que el Control Interno se clasifica en:

### **1.2.1 CONTROL GENERAL**

El control general en una organización se da a nivel Administrativo y Contable, es por ello que trataremos cada uno de estos:

#### **1.2.1.1 Control Interno Administrativo**

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

Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a

los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

### **1.2.1.2 Controle Interno Contable**

“Comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis. Las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

- a) La custodia de los activos o elementos patrimoniales;
- b) Salvaguardar los datos y registros contables, para que las cuentas anuales o estados contables de síntesis que se elaboren a partir de los mismos sean efectivamente representativos, constituyan una imagen fiel, de la realidad económico-financiera de la empresa.

Habrà de estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa. Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> [www.edukativos.com/apuntes/archives67/Control Interno/Pág. 225](http://www.edukativos.com/apuntes/archives67/Control%20Interno/Pág.225)

## **1.2.2. CONTROL ESPECÍFICO**

Dentro del Control específico tendremos ciertos controles que la gerencia puede implementar antes, después o mientras se está realizando alguna actividad dentro de la organización.

A continuación citaremos a lo tipos controles específicos que existen:

### **1.2.2.1 Control preventivo**

“Este tipo de control es el más deseable por la mayor parte de empresas, ya que previene los problemas por anticipado. Se llama control preventivo porque se da antes de la ocurrencia real. Este tipo de control está dirigido al futuro”<sup>5</sup>.

Los controles preventivos son deseables porque permiten que la gerencia impida problemas más que tener que corregirlos posteriormente. Pero lamentablemente estos controles exigen información oportuna y exacta que con frecuencia es difícil de obtener. Como resultado de ello, los gerentes con frecuencia tienen que depender de los otros dos tipos de controles, por consiguiente la clave de los controles preventivos, es tomar una acción gerencial antes de que un problema ocurra.

### **1.2.2.2 Control Concurrente**

“El control concurrente como su nombre lo indica, se presenta mientras una actividad está en desarrollo. Cuando el control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la gerencia puede corregir problemas antes de que sean demasiado costosos”<sup>6</sup>.

La forma más conocida de un control concurrente es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de un subordinado, el gerente puede vigilar concurrentemente las acciones del empleado y corregir problemas conforme

---

<sup>5</sup> STEPHEN P. ROBBINS & MARY COULTER, *Administración*, Quinta Edición, 2005, México Pag.665

<sup>6</sup> Ídem, Pág.665

se presentan. Si bien evidentemente existe alguna demora entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, la demora es mínima.

### 1.2.2.3 Control de retroalimentación

“El tipo de control más común depende de la retroalimentación. El control se da después de que la actividad terminó.

La desventaja más importante de este tipo de control es que para cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho. Es análogo para el proverbial “Cerrar la puerta del corral, cuando el caballo ha escapado”. Pero para muchas actividades, la retroalimentación es el único tipo de control viable disponible. Por ejemplo los estados financieros son un ejemplo de controles de retroalimentación. Si, por ejemplo el estado de pérdidas y ganancias muestra una pérdida por ventas, la pérdida ya se ha dado. De esta manera, la única opción para el gerente es la de tratar de determinar por qué se tiene esa pérdida y tratar de corregir la situación”<sup>7</sup>.

Debemos tener presente que la retroalimentación tiene dos ventajas sobre el control preventivo y el concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes la información importante sobre lo efectivo que fue su esfuerzo de planificación.

Si la retroalimentación indica poca variación entre la norma y el desempeño actual, es evidente que la planificación actual, es evidente que la planificación generalmente fue acertada. Si la desviación es muy grande, un gerente puede utilizar esta información al formular nuevos planes y hacerlos más efectivos.

En segundo lugar, el control de retroalimentación puede reforzar la motivación del empleado. Las personas quieren información sobre cuál es su desempeño, y el control de retroalimentación proporciona esa información.

---

<sup>7</sup> STEPHEN P. ROBBINS & MARY COULTER, *Administración*, Quinta Edición, 2005, México Pag.665

## **1.3. ALCANCE DEL CONTROL INTERNO**

### **1.3.1. Limitaciones del Control Interno**

El control interno no es el remedio, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en la toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc. Además, si encontramos colusión en dos o más personas, es muy probable que puedan eludir el sistema de control interno.

Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

Debemos distinguir dos conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información Financiera y Cumplimiento).

Existen determinados hechos o circunstancias que son ajenos al control interno, y por otra parte ningún sistema hará lo que se quiera que haga, a lo sumo se podrá esperar la obtención de una seguridad razonable. No obstante, existen varios factores que influyen colectivamente en reforzar el concepto de seguridad razonable, como ser el efecto acumulativo de los controles y estos son:

✓ Juicios

La eficiencia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, siendo éstas tomadas dentro de límites temporales, de acuerdo a la información disponible y usualmente bajo presión.

*Dentro de la naturaleza de las decisiones que afectan al control, basadas en el juicio humano, podemos describir las siguientes:*

- **Disfunciones del sistema:** Los controles internos a pesar de estar bien diseñados pueden fallar. Pueden cometerse errores originados en interpretaciones incorrectas, o por dejadez, despistes, olvidos o fatigas. Es probable también que ante un cambio de sistemas el personal aún no se encuentre bien capacitado o informado sobre el mismo, lo que originar la consecución de errores de control.
- **Elusión de los controles por la dirección:** El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.
- **Confabulación:** Cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.
- **Relación costes/beneficios:** A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado.

### **1.3.2. RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno es realizado por diferentes personas (Dirección, Auditores Internos, Consejo de Administración, Comité de Auditoría y el resto del personal), donde cada una de ellas posee responsabilidades importantes. También

participan en cierta medida personas externas a la organización como ser, entre otros, los auditores externos y organizamos de contralor.

Cuando se analiza el sistema de control interno debemos tener en cuenta que existen personas que son parte del sistema de control y otras que sin saberlo afectan al mismo a través de su accionar.

### ***Responsables***

Todos los miembros de la organización desempeñan alguna función dentro del sistema de control interno, aunque cada uno de ellos lo hacen con distinto grado de responsabilidad. A continuación se exponen algunos ejemplos:

- **La dirección o gerencia**

La dirección o gerencia es el responsable directo de todas las actividades de una entidad, incluyendo lógicamente el sistema de control interno. La responsabilidad de los directivos de una organización varía en función a su jerarquía.

Sobre lo mencionado precedentemente, podemos decir que el presidente o director general de la organización es el máximo responsable del sistema de control interno, cuya responsabilidad es la de asegurar la existencia de un entorno de control interno positivo. Por ejemplo, si tenemos un gerente que posee altos valores éticos, éste influiría para que los miembros del consejo de administración mantengan los mismos valores, en cambio si no tuviese valores muy éticos, no querría tener miembros del consejo que si los tengan.

El presidente de una organización debe averiguar sobre el funcionamiento de todos los componentes del control interno, en general cumple con dicha responsabilidad de la siguiente forma:

- Dirigiendo y orientando las actividades de los altos cargos, estableciendo principios, valores y políticas que forman parte de la base del sistema de control interno de la organización.

- Reuniéndose periódicamente con los responsables de las distintas áreas con el fin de revisar sus responsabilidades y como controlan sus actividades.

Los directivos de cada área poseen la responsabilidad sobre el control interno relacionado con los objetivos de cada una de ellas, es decir que implantan las políticas y procedimientos de control que permitan conseguir los resultados de sus áreas y obviamente alcanzar los de toda la organización en su conjunto.

Si bien cada directivo posee responsabilidades y funciones distintas en cuanto al control interno, sus actuaciones deben integrarse al sistema de control interno de la organización.

- **Responsables de las funciones financieras**

Los directivos financieros y sus equipos poseen vital importancia, dado que sus acciones se encuentran estrechamente vinculadas con todas las unidades operativas y funcionales de la organización, por ejemplo el desarrollo de presupuestos y planificación financiera.

Uno de los papeles principales e importantes del director financiero es el de prevenir y detectar información financiera fraudulenta.

- **Consejo de administración**

La dirección es responsable ante el consejo de administración, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la organización. A través de su supervisión el consejo se involucra en todos los aspectos referentes al control interno. El consejo puede poner un énfasis específico en determinados elementos del control interno como ser en la información financiera.

- **Comité de auditoría**

Un comité de auditoría eficaz tiene un papel importante en la organización. Tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre cómo están cumpliendo con sus responsabilidades, e investigar junto con auditoría interna la existencia de altos directivos que intentan eludir los controles internos.

- **Audidores internos**

Los auditores internos examinan en forma directa los controles internos, recomendado, en caso de ameritar, mejoras sobre los controles aplicados. Las principales responsabilidades y funciones de los auditores internos deberían ser:

- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y los procedimientos aplicados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes, etc. que afecten las operaciones de la organización.
- Analizar si las operaciones, determinando si los resultados son coherentes con los objetivos y metas previamente establecidas.
- Examinar los medios utilizados para la salvaguarda de los activos, verificando además su existencia física.

Resulta necesario resaltar que los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan, esta independencia debe surgir de la posición y autoridad que éstos poseen dentro de la organización. También y para asegurar la independencia y objetividad de los auditores internos, éstos no deberían auditar sobre actividades en las cuales hayan tenido alguna responsabilidad operativa reciente.

Los auditores internos tienen un rol significativo en la evaluación de la eficiencia de los sistemas de control, desempeñando un papel importante en el control interno eficaz.

- **Otro personal de la entidad**

El control interno en mayor o menor medida es responsabilidad de todo el personal de una organización, dado que casi todos los empleados desempeñan algún papel a la hora de efectuar el control, por un lado, la de generar información utilizada en el sistema de control, o si toman algunas medidas para asegurar el control. Y por otro lado todo el personal debería poner en conocimiento a los niveles superiores de cualquier problema operativo, incumplimiento del código de ética establecido, la realización de actividades ilícitas, etc.

El control interno es asunto de todos y las funciones y las responsabilidades de todo el personal deben quedar bien definidas y ser comunicadas de forma eficaz.

- **Terceros ajenos a la organización**

Personas ajenas a la entidad pueden contribuir a la realización de los objetivos de la organización, y pueden proporcionar información útil para las actividades de control interno.

- **Auditores externos**

Podemos decir que de las persona ajenas a la entidad, los auditores externos tienen un importante papel en la consecución de los objetivos de información financiera de la organización. Aportan un punto de vista independiente y objetivo.

El auditor externo realiza un juicio sobre la fiabilidad de los estados financieros, pero también hay que tener en cuenta que no opina sobre el sistema

de control interno, por ello normalmente no estará en situación de identificar todas las deficiencias de control interno que pudieran existir.

Al realizar una auditoría los auditores proporcionan información útil a la dirección, relacionada con el control interno:

- Comunicando las conclusiones de la auditoría, los resultados de la revisión analítica y sus recomendaciones.
- Comunicando las deficiencias de control interno detectadas durante el desarrollo de la auditoría.

- **Organismos de contralor**

El mejor ejemplo actual es la aplicación de la norma SOX para aquellas entidades que cotizan en la bolsa de Nueva York, exigiendo esta legislación la certificación de los controles necesarios que garanticen la confiabilidad de la información financiera de una empresa, dado que ésta resultará útil para el inversor a la hora de tomar la decisión de invertir en dicha empresa.

- **Terceros relacionados con la entidad**

Los clientes, proveedores y otros relacionados con la organización pueden brindar información útil para las actividades de control, por ejemplo:

- La información brindada por un cliente sobre las demoras en las entregas, o reclamos originados en la calidad de los productos.
- Un proveedor podría informar la propuesta de soborno recibida por un comprador de la organización.

Resulta importante entonces que la empresa ponga a disposición de los terceros los medios y mecanismos necesarios para que puedan hacer llegar dicha información.

## 1.4. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO



**Gráfico No. 3**

**Fuente:** Samuel Alberto Mantilla Control Interno Informe COSO 2005

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### 1.4.1 AMBIENTE DE CONTROL

#### 1.4.1.1 Antecedentes

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo

### 1.4.1.2 Definición

- “El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del **comportamiento** de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno”<sup>8</sup>.
- “El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los **principios** de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales”<sup>9</sup>.

### 1.4.1.3. Factores del Ambiente de Control

El Ambiente de Control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia por la historia y por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia del control de su gente. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad.

#### 1.4.1.3.1 Integridad y valores éticos

Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.

Puesto que la buena reputación de una entidad se valora así, el estándar de conducta debe ir más allá del solo cumplimiento de la ley.

---

<sup>8</sup> MANTILLA D. SAMUEL ALBERTO *Control Interno Informe COSO* Cuarta Edición 2005 Colombia Pág.25

<sup>9</sup> Ídem Pág. 25

La efectividad de los controles internos no puede elevarse por encima de la integridad y los valores éticos de la gente que los crea, administra y monitorea. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La integridad es un pre-requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa.

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa. La cultura corporativa incluye estándares éticos y de comportamiento, la manera como ellos son comunicados y como se refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la administración espera que suceda.

Un clima ético dentro de la organización, en todos sus niveles, es indispensable para su bienestar, e influye en la eficacia de las políticas y de los sistemas de control establecidos. Cabe aclarar que resulta muy complejo establecer un equilibrio entre los diversos intereses (de la empresa, empleados, proveedores, clientes, competidores y el público en general), debido a que a menudo los mismos se encuentran enfrentados entre sí.

El comportamiento ético como la integridad son productos de la cultura organizacional. Si bien las políticas especifican que es lo que la dirección espera, la cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran.

#### **1.4.1.3.2 Incentivos y tentaciones**

Algunos factores pueden incidir en la concreción de prácticas fraudulentas y lógicamente también inciden en el comportamiento ético. Es mucho más fácil que los individuos puedan cometer actos fraudulentos o poco éticos si la organización en la que trabajan les incita o tienta, por ejemplo el tener que cumplir con resultados muy exigentes o de muy difícil alcance, gratificaciones importantes sujeta a resultados a corto plazo.

Existen otras situaciones o factores que generan el ambiente o marcan el terreno para la concreción de acciones poco éticas o fraudulentas, como ser:

- Controles débiles o ineficaces.
- Alto grado de descentralización que reduce la probabilidad de detectar fraudes.
- Sanciones insignificantes, que pierden el efecto desalentador de prácticas poco éticas.

La eliminación de los incentivos y tentaciones facilitan o ayuda a evitar comportamientos no deseados por la organización. La idea no es eliminar por ejemplo incentivos al rendimiento o al resultado, sino, en primer lugar establecer objetivos realistas y controlar apropiadamente los mismos.

#### **1.4.1.3.3 Competencia profesional**

Es muy importante contar con personal competente que tenga una formación adecuada de acuerdo al cargo que ocupa y responsabilidades que tenga. La aptitud se refiere a los conocimientos y habilidades de cada persona.

El nivel de competencia refleja el conocimiento y habilidades que poseen los empleados para llevar a cabo sus obligaciones y tareas laborales. Resulta importante destacar que debe existir un "equilibrio" entre el puesto y el nivel de capacitación necesaria, dado que esto además repercute en el costo. Por ejemplo, y sin desmerecer ninguna profesión y trabajo, no es necesario contratar a una socióloga o comunicadora social como recepcionista.

#### **1.4.2.3.4 Filosofía y estilo de la Dirección**

Los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al **control interno**. Un planteo empresarial orientado excesivamente al riesgo o no tomar en cuenta los aspectos de control al emprender negocios son indicativos de riesgos en el **control interno**.

Desde otro punto de vista, una gerencia que sin dejar de afrontar riesgos toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento pero evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para el **control interno** en la organización.

#### **1.4.2.3.5 Estructura y Plan Organizacional**

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos a nivel empresa.

Una organización establece una estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades (Centralizadas o Descentralizadas, Piramidales o Matriciales, etc.). Independientemente de cómo se encuentre estructurada a la organización, ésta debe organizarse con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en un algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad. En ella se definen los puestos de trabajo, así como también las actividades a desempeñar a fin de alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia de la organización, clasificando dichas actividades como de planificación, de gestión o de control.

El nivel de formalidad que alcanza la estructura organizativa definida es directamente proporcional al tamaño de la organización. Conforme las organizaciones crecen, las mismas demandan una mayor especialización en los cargos, lo que conlleva a los niveles de formalidad requeridos.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación a modo de auto gestionarse. Esto se ve posibilitado debido a que los sistemas de control internos han mejorado sustancialmente debido al surgimiento de programas de aplicación cuya finalidad es registrar los datos transaccionales facilitando así el control.

Toda delegación de tareas conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando corresponda, el trabajo de sus subordinados, y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas tanto en tiempo como en forma. También requiere que todo el personal conozca, responda y entienda cómo su accionar repercute en los objetivos generales.

#### **1.4.2.3.6 Políticas y prácticas del Talento Humano**

El Talento Humano es el recurso más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su máximo rendimiento. Debe procurarse su satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza, tendiendo a que éste se enriquezca. Para lograr este objetivo, la dirección debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal así como también cuando se aplican sanciones disciplinarias.

Los empleados deben estar preparados para enfrentar los retos y cambios que continuamente sufren las empresas dado lo dinámico y complejo de los escenarios actuales. En función a dicha situación resulta indispensable la instrucción, formación y capacitación del personal en forma continua.

#### **1.4.1.3.7 Comité de Administración o Comité de Auditoría**

Dichos comités se encuentran con mayor frecuencia en organizaciones de mayor tamaño. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno como así también procura el mejoramiento continuo del mismo.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, es decir, con miembros de capacidad y trayectoria que exhiban además un grado elevado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la Dirección mediante su guía y supervisión.

El ambiente de control y el tono en el nivel alto se ven influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad. Tales factores incluyen la independencia frente a los administradores por parte del consejo o del comité de auditoría, la experiencia y la posición social de sus miembros, la extensión de su participación y del escrutinio de las actividades, y lo apropiado que puedan hacer sus acciones. Otro factor es el grado de dificultad de las preguntas emanadas y perseguidas por la administración mirando los planes de desempeño. La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos y externos es otro factor que afecta el ambiente de control.

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

Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

### **1.4.3 VALORACIÓN DE RIESGOS**

#### **1.4.2.1 Antecedentes**

El riesgo es otro de los elementos que constituyen el **control interno**. Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta pero no nula. La importancia de cada riesgo en el **control interno** se basa en su probabilidad de manifestación y en el impacto que puede causar en la organización.

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

#### **1.4.2.2 Definición**

- “La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán

cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio”<sup>10</sup>.

### 1.4.3.3 Generalidades

- El riesgo puede ser tanto interno como externo y comprende situaciones que imponen a la organización barreras para su crecimiento o inclusive para su supervivencia.
- Eliminar completamente el riesgo es una situación hipotética porque los factores a considerar son demasiados en un entorno donde el dinamismo es una constante. Sin embargo, existen muchas opciones para reducir el riesgo de que la organización sea afectada por amenazas.
- Una de ellas es precisamente un adecuado **control interno** que tiene el objetivo, en lo que respecta al riesgo, de mantener en observación las principales variables que comprenden los riesgos más importantes.
- El principal responsable de considerar y tomar acciones contra los riesgos involucrados en el actuar de la organización es la alta dirección. Sin embargo, a partir de sus observaciones y determinaciones, la responsabilidad de mantener **control interno** sobre los riesgos se propaga hacia el resto de la organización, tanto en dimensión vertical como horizontal. De esta manera se mantienen responsabilidades bien definidas en toda la organización pero manteniendo una estructura jerárquica en éstas.

---

<sup>10</sup> MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO ;*Control Interno Informe COSO*; Cuarta Edición 2005  
Colombia Pág.39

#### 1.4.2.4 Tipos de Riesgos

Se puede decir que existen tres tipos de riesgos que son:

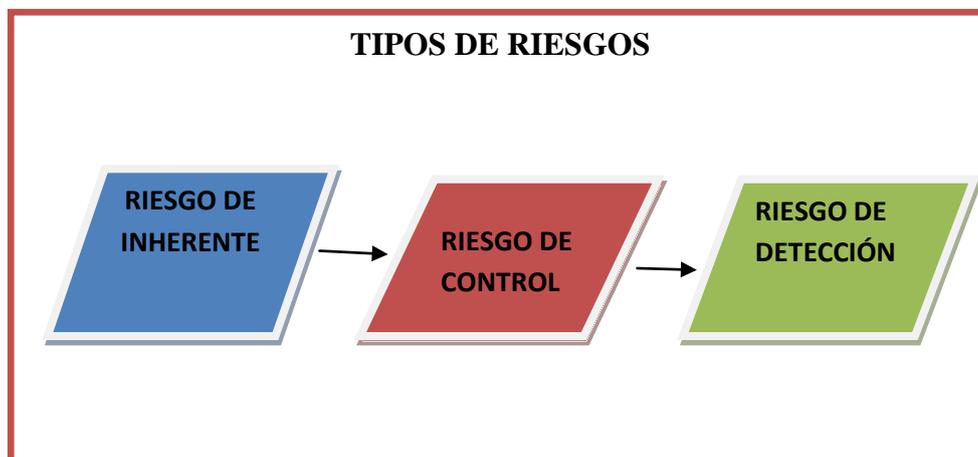


Gráfico No.4

Fuente: MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO *Control Interno Informe COSO* Cuarta Edición 2005

Elaborado por: María Fernanda Díaz

- **Riesgo Inherente.**- Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativos, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.  
El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo, porque es propia de la operatoria del ente.
- **Riesgo de Control.**- Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de **la empresa** y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
- **Riesgo de Detección.**- Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

### **1.4.2.5. Elementos para la Valoración de riesgos**

Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria; mantiene su fortaleza financiera y la imagen pública positiva y mantiene la calidad total de sus productos, servicios, y gente. No existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero. En verdad, la decisión de estar en los negocios crea riesgos. Es por ellos que la administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar, y se esfuerza por mantenerlos dentro de esos niveles.

#### **1.4.2.5.1 Definición de objetivos de control interno**

- **Objetivos**

La definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos pueden definirse explícitamente, o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores. El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global.

- **Categorías de los objetivos**

A pesar de la diversidad de objetivos, pueden establecerse ciertas categorías principales:

- **Objetivos de operaciones.-** Hacen referencia a la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguardia contra las pérdidas. Varían dependiendo de la selección de los administradores respecto de estructura y desempeño.

“Los objetivos de operaciones necesitan reflejar el ambiente particular de negocios, industria y economía en el cual funciona la entidad. Los objetivos requieren por ejemplo ser relevantes frente a las presiones, competitivas por calidad, ciclos de tiempo reducidos para ofrecer el producto al mercado o cambios en la tecnología. La administración debe ver si tales objetivos están

basados en la realidad y demandas del mercado y están expresados en términos que permitan conocer completamente las mediciones de desempeño”<sup>11</sup>.

- **Objetivos de información financiera.**- Hacen referencia a la preparación de los estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera pública fraudulenta. Están orientados principalmente por requerimientos externos.

El soporte de esos objetivos es una serie de aserciones que fundamentan los estados financieros de una entidad:

- a) **Existencia u ocurrencia.**-activos, pasivos e intereses de los propietarios existen en una fecha específica, y las transacciones registradas representan eventos que ocurrieron durante un período determinado.
  - b) **Totalidad.**- todas las transacciones y los otros eventos y circunstancias que ocurrieron durante un período específico, y que han sido reconocidos es ese período tienen, de hecho, que haber sido registrados.
  - c) **Valuación o asignación.**- los componentes de activos, pasivos, ingresos y gastos se registran en cantidades apropiadas de conformidad con principios contables, relevantes y apropiados. Las transacciones son matemáticamente correctas y sumadas adecuadamente y registradas en los libros de la entidad.
  - d) **Presentación y revelación.**- los ítems de los estados financieros son descritos, ordenados y clasificados.
- **Objetivos de cumplimiento.**- Estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta. Depende de factores externos, tales como regulaciones ambientales y

---

<sup>11</sup> MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO; *Control Interno Informe COSO* ;Cuarta Edición 2005 Colombia Pág.41

tienden a ser similares para todas las entidades en algunos casos y para toda una industria en otros casos.

- **Consecución de los objetivos**

La meta del Control Interno en esta área se centra principalmente en.

- Desarrollo consistente de objetivos y metas por todas las secciones de la organización.
- Identificación de los factores claves de éxito e información oportuna a la administración sobre el desempeño y las expectativas.

Aunque el éxito no se puede asegurar, la administración deberá tener una seguridad razonable de ser alertada cuando los objetivos están en peligro o no están siendo conseguidos.

#### **1.4.2.5.2 Identificación del riesgo de Control Interno**

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Estos factores, a su turno pueden afectar tanto los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan a medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado.

Los riesgos pueden identificarse en relación con las previsiones a corto y largo plazo y con la planificación estratégica. Resulta importante que la dirección analice muy cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos como por ejemplo cambios de competidores, competidores nuevos, etc. Una vez identificados los factores importantes, la dirección debe analizar su relevancia y establecer vínculos entre los factores de riesgo y las actividades del negocio.

Los riesgos a nivel global de la entidad pueden provenir de factores externos e internos, por ejemplo:

- **Factores Externos**

- a) Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o dirigir hacia la procura de cambios.
- b) Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios o las garantías.
- c) La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o servicio.
- d) La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
- e) Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingencia.
- f) Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos de capital y expansión.

- **Factores Internos**

- a) Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- b) La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la entidad.
- c) Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles.
- d) La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
- e) Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Se han identificado muchas técnicas para valorar riesgos, La mayoría particularmente aquellas desarrolladas por auditores internos y externos para determinar el alcance de

sus actividades, implican el uso de métodos cualitativos y cuantitativos para priorizar e identificar las actividades altamente riesgosas.

#### **1.4.2.5.3 Nivel de Actividad**

“En adición a la identificación del riesgo a nivel de la entidad, deben identificarse también los riesgos a nivel de actividad. El tratar con los riesgos a este nivel ayuda a centrar la valoración de los riesgos en las principales unidades de negocio o en funciones tales como ventas, producción, mercadeo, desarrollo de la tecnología e investigación.

La valoración exitosa de los riesgos a través de la actividad también contribuye a mantener niveles aceptables en el nivel global de la entidad”<sup>12</sup>.

#### **1.4.2.5.4 Análisis de Riesgos.**

Una vez identificados los riesgos, se procederá a analizarse. La metodología normalmente incluirá una estimación de la importancia de los riesgos, una evaluación de la probabilidad de ocurrencia y un análisis de la forma de gestionar el riesgo, no obstante, el análisis puede variar dada la dificultad que tiene la mayoría de los mismos para cuantificarse.

Si un riesgo no resulta significativo y su probabilidad de materialización es remota, no debería generar preocupación para la dirección, en cambio si tiene una alta probabilidad de ocurrencia y además es muy importante, éste deberá ser analizado con mayor profundidad. Si bien estos ejemplos resultan muy extremos, tienen como objetivo transmitir la idea sobre cuales riesgos deben profundizarse en su análisis y cuáles no.

De acuerdo a lo mencionado, existen numerosos riesgos entre ambos extremos, los cuales resultan muy difíciles de analizar, y en el mejor de los casos pueden clasificarse en altos, medios y bajos.

---

<sup>12</sup> MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO; *Control Interno Informe COSO*; Cuarta Edición 2005 Colombia Pág.50

La metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso que puede ser más o menos formal usualmente incluye:

- A) Estimación del significado de un riesgo.
- B) Valoración de la probabilidad (o frecuencia) de ocurrencia del riesgo.
- C) Consideración de cómo puede administrarse él, riesgo, esto es, una valoración de que acciones deben ser tomadas.

#### **1.4.2.5.5 Cuantificación del riesgo**

Se describe un método sencillo (entre los varios que existen) que es útil para la valoración de riesgos y que permitirá disponer de un “índice de importancia”. Este índice considera la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo y el impacto que provoca en la organización en caso de hacerse realidad. El impacto está referido a pérdida de activos, pérdida de tiempo, disminución de la eficiencia y eficacia de las operaciones o el control, efectos negativos en los recursos humanos, y alteración en la exactitud de la información de la organización, entre otras. En este modelo los impactos deben estar expresados en una única unidad, que bien puede ser monetaria.

Este método consiste en asignar una frecuencia “F” (según un intervalo de tiempo igual para todos los riesgos, que puede ser anual), y el impacto “I” que genera (en el mismo intervalo de tiempo considerado para la frecuencia) medido en dinero. Luego se obtiene un índice de exposición de acuerdo a la fórmula:

$$E = F \times I$$

Una vez obtenidos estos índices se procede a su ordenamiento para determinar la prioridad de atención que se le debe otorgar. Un requisito importante es que todos los valores deben estar sincronizados. Esto significa que deben estar referidos a un mismo período de tiempo y una misma unidad de impacto.

#### **1.4.4 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control existen a través de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

##### **1.4.3.1 Definición**

- “Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones”<sup>13</sup>.

##### **1.4.3.2 Tipos de Actividades de Control**

Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección.

A continuación se ejemplifican la gama y variedad de actividades de control:

---

<sup>13</sup> MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO; *Control Interno Informe COSO* ;Cuarta Edición 2005 Colombia Pág.59

- **Análisis efectuados por la dirección**

Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.

Además las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. Las iniciativas principales se rastrean, tales como las arremetidas por mercadeo, mejoramiento de procesos de producción y programas para contener o reducir costos, a fin de medir la extensión en la cual los objetivos están siendo logrados.

- **Funciones directas o actividades administrativas**

Los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.

- **Proceso de información**

Es la realización de control para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones, sin olvidar la implementación de una variedad de controles para verificar que las transacciones realizadas dentro de una organización se encuentren completas y autorizadas.

- **Controles físicos**

Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.

- **Indicadores de rendimiento**

Los indicadores pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra (operacional) o dicha información se utiliza para seguir los resultados financieros, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo a la información financiera.

- **Segregación de funciones**

Hace al reparto de las tareas entre los empleados para que exista un control por oposición, un ejemplo sencillo sería que un vendedor no pueda modificar y aprobar los precios de ventas o el porcentaje de las comisiones recibidas por las ventas. Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

#### **1.4.4.3 Control sobre los sistemas de información**

Dado la extendida confianza que se tiene en los sistemas de información, se necesitan controles sobre la totalidad de tales sistemas: financiero, cumplimiento y operacional, grandes y pequeños.

La mayoría de las entidades, incluyendo compañías pequeñas o unidades de las grandes, emplean computadores en el procesamiento de la información, y de acuerdo a esto se pueden usar dos grandes grupos de actividades del control del sistema de información. El primero Controles generales, los cuales se aplican a la mayoría, si no, a todas las aplicaciones de sistemas y ayudan a asegurar su continuidad y operación adecuada.

La segunda categoría son los controles de aplicación, los cuales incluyen pasos computarizados con la aplicación de software y manuales de procedimientos relacionados para controlar el procesamiento de varios tipos de transacciones. De la misma manera, esos controles sirven para asegurar que sean completos, exactos y reflejar validez de la información financiera y otra en el sistema.

##### **1.4.3.3.1 Controles generales**

Los controles generales incluyen comúnmente los controles sobre las operaciones del centro de datos, la adquisición y mantenimiento del software del sistema, las seguridades de acceso, y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones del sistema. Estos controles aplican a todos los sistemas, mainframe, minicomputadores y ambiente de computación de usuario final.

Los controles generales pueden ser:

- **Controles a las operaciones del centro de datos.**

Incluyen trabajos de implementación y rutina, acciones del operador, copias de seguridad y procedimientos de recuperación, así como planeación de contingencias o recuperación por desastres. En un ambiente sofisticado, esos controles también ayudan a manejar la capacidad de planeación y de asignación y usos de recursos. En un ambiente de alta tecnología, el trabajo rutinario es automático, y el lenguaje del control es en línea.

Las herramientas de administración de almacenamiento cargan archivos de datos a altas velocidades anticipándose al siguiente trabajo.

- **Controles al software del sistema**

Incluyen controles sobre adquisición, implementación y mantenimiento efectivo del software del sistema, sistema de operativo, los sistemas de administración de base de datos, el software de telecomunicaciones, el software de seguridad y las utilidades, los cuales operan el sistema y permiten que las aplicaciones funcionen.

- **Controles de seguridad de acceso**

Los controles de seguridad de acceso efectivo, pueden proteger el sistema, prevenir acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema. Si está bien diseñado, pueden interceptar personas expertas en obtener acceso ilegal a las informaciones de computadores, así como para interceptar otros violadores.

- **Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones de aplicaciones del sistema.**

El desarrollo y el mantenimiento de las aplicaciones de los sistemas han sido tradicionalmente áreas altamente costosas para la mayoría de organizaciones. Es por ello que estos controles da la metodología para proveer control apropiado sobre los cambios al sistema, lo cual puede implicar solicitudes de autorizaciones de cambio requeridas, revisión de los cambios, aprobaciones,

prueba de resultados y protocolos de implementación, para asegurar que los cambios se hacen adecuadamente. Una alternativa para el desarrollo en la empresa es el uso de paquetes de software, los cuales han crecido en popularidad.

#### 1.4.3.3.2 Controles de aplicación

Como su nombre lo indica, los controles de aplicación están diseñados para controlar aplicaciones en proceso, ayudando a asegurar que el procesamiento sea completo y exacto, autorización y validación de las transacciones.

Una de las contribuciones más significativas que los computadores hacen al control, es su capacidad para prevenir errores de entrada al sistema, así como su detección y corrección donde se encuentre.

#### 1.4.5 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

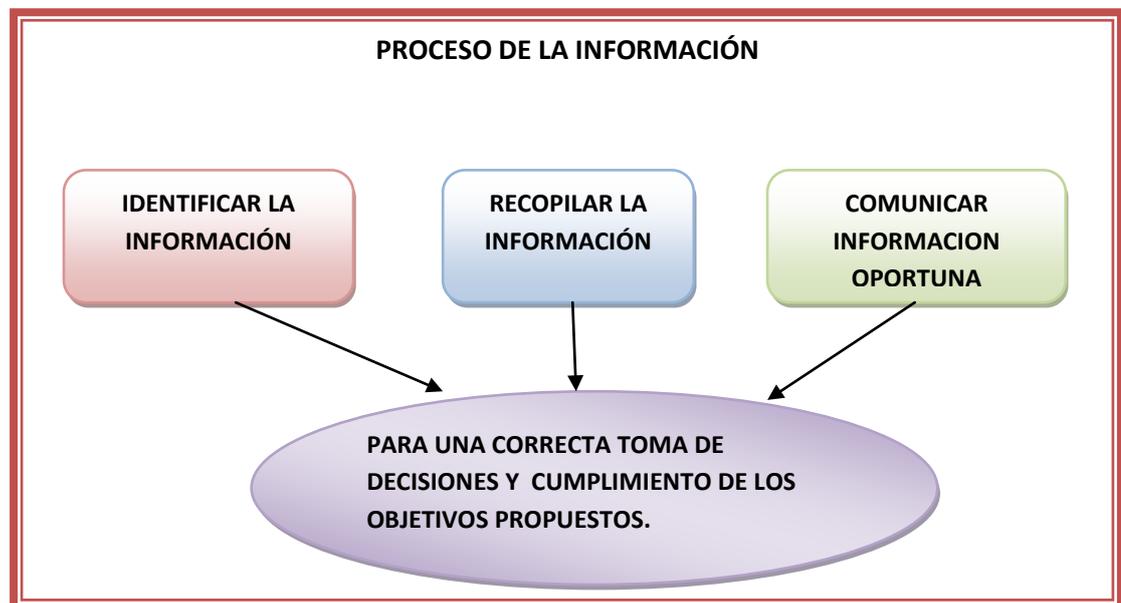


Gráfico No. 5

Fuente: MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO *Control Interno Informe COSO* Cuarta Edición

Elaborado por: María Fernanda Díaz

“Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera

sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada”<sup>14</sup>.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

#### **1.4.4.3 Información**

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento. Se usa un ordenamiento de la información. La información financiera por ejemplo, se usa no solamente para desarrollar estados financieros de difusión externa, también se emplea para decisiones de operaciones, tales como monitoreo del desempeño y asignación de recursos.

De igual manera, la información operacional es esencial para el desarrollo de los estados financieros. Ello incluye lo rutinario, compras, ventas y otras transacciones. Los sistemas de información operan algunas veces en un modo de monitoreo, realizando captura rutinaria de datos específicos. En otros casos, se realizan acciones especiales para obtener la información requerida.

Los sistemas de información pueden ser:

- **Informales.**- “Las conversaciones con los clientes, proveedores, reguladores, y empleados proveen a menudo de la información más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades”<sup>15</sup>.
- **Formales.**- “De manera similar, la asistencia a seminarios profesionales o industriales y la participación como miembros de asociaciones de comercio u otras pueden proporcionar información valiosa”<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO; *Control Interno Informe Coso*; Cuarta edición 2005 Pág.71

<sup>15</sup> Ídem Pág.73

<sup>16</sup> Ídem Pág.73

#### 1.4.4.3.1 Tipos de Sistemas de Información

- **Sistemas estratégicos e integrados**

Los sistemas de información a menudo son parte integral de las actividades operacionales. Ellos no solamente capturan la información necesaria en la toma de decisiones para controlar, si no también son crecientemente diseñados para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

- **Sistemas de apoyo a las iniciativas estratégicas**

El uso estratégico de los sistemas de información ha significado éxito para muchas organizaciones, puesto que el uso de tecnología ayuda a responder de mejor manera a las crecientes tendencias del mercado, de manera tal que los sistemas se usan para apoyar estrategias de negocios proactivas más que reactivas.

- **Integración con las operaciones**

El uso estratégico de los sistemas demuestra el cambio que ha ocurrido desde los sistemas únicamente financieros a los sistemas integrados en las operaciones de una entidad. Es por ello que la integración de los sistemas ayuda a controlar el proceso de los negocios, siguiendo y registrando transacciones en una base de tiempo real, incluyendo a menudo muchas de las operaciones de la organización en un ambiente de sistemas integrado, complejo.

- **Tecnologías coexistentes**

A pesar de los cambios de búsqueda con la revolución en la tecnología de sistemas de información es un error asumir que los sistemas más nuevos proporcionan mejor control precisamente porque son nuevos, es por ello que la adquisición de tecnología es un aspecto muy importante de la estrategia corporativa, y las selecciones relacionadas con la tecnología pueden ser factores críticos en la consecución de objetivos de crecimiento. Las decisiones sobre su selección e implementación dependen de muchos

factores, esto incluye objetivos organizacionales, necesidades del mercado, requerimientos competitivos.

- **Calidad de la información**

La calidad de la información generada por sistemas afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad.

Es crítico que los reportes contengan datos apropiados suficientes para soportar un control efectivo. La calidad de la información incluye indagar si:

a.- **Contenido apropiado.** ¿Se necesita la información contenida en él?

b.- **Información oportuna.** ¿Está disponible cuando está requerida?

c.- **Información actual.** ¿Está disponible la más reciente?

d.- **Información exacta.** ¿Los datos son correctos?

E.- **Información accesible.** ¿Pueden obtenerse fácilmente por las partes apropiadas?

Todas esas preguntas deben hacerse en el momento de diseñar el sistema, si no es probable que éste no provea la información que requieren los administradores y otro personal.

#### **1.4.4.4 Comunicación**

“La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento”<sup>17</sup>.

Pero las comunicaciones también deben darse un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos, y otros asuntos importantes.

---

**17** MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO ;*Control Interno Informe COSO*; Cuarta Edición 2005 Colombia Pág.76

#### **1.4.4.4.1 Comunicación interna.**

Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente aquel que tiene importantes responsabilidades de administración operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta administración respecto de que las responsabilidades de control interno deben tomarse seriamente. Tanto la claridad del mensaje como la efectividad con la cual es comunicado, son importantes.

Además las responsabilidades específicas deben definirse claramente. Cada individuo necesita entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo trabaja y cuál es su papel y su responsabilidad en el sistema.

En conclusión la comunicación entre la administración, los empleados y la alta gerencia, comités y direcciones debe ser actualizada respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas, y cualquier otro evento u ocurrencia que sea relevante para cualquiera de las partes mencionadas.

#### **1.4.4.4.2 Comunicación externa.**

No sólo existe la comunicación interna entre los miembros de una organización, también resulta importante aquella comunicación que se lleva con los clientes y proveedores. Esta comunicación externa puede aportar un gran valor a la organización, por ejemplo servirá para mejorar la calidad de los productos en función a las exigencias y preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de terceros a veces brindan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. Un ejemplo sencillo serían los reclamos por envíos defectuosos que revelan problemas de tipo operativos o denuncias de proveedores a los que se les exigió algún tipo de "favor" para poder acceder a la empresa.

#### **1.4.4.4.3 Medios de Comunicación**

La comunicación adopta formas tales como manuales de políticas, memorandos, boletín de noticias del consejo, y mensajes en videocinta. Cuando los mensajes se transmiten oralmente, en grupos grandes, o pequeñas reuniones o sesiones uno a uno el tono de la voz y el lenguaje corporal sirven para enfatizar lo que está diciendo.

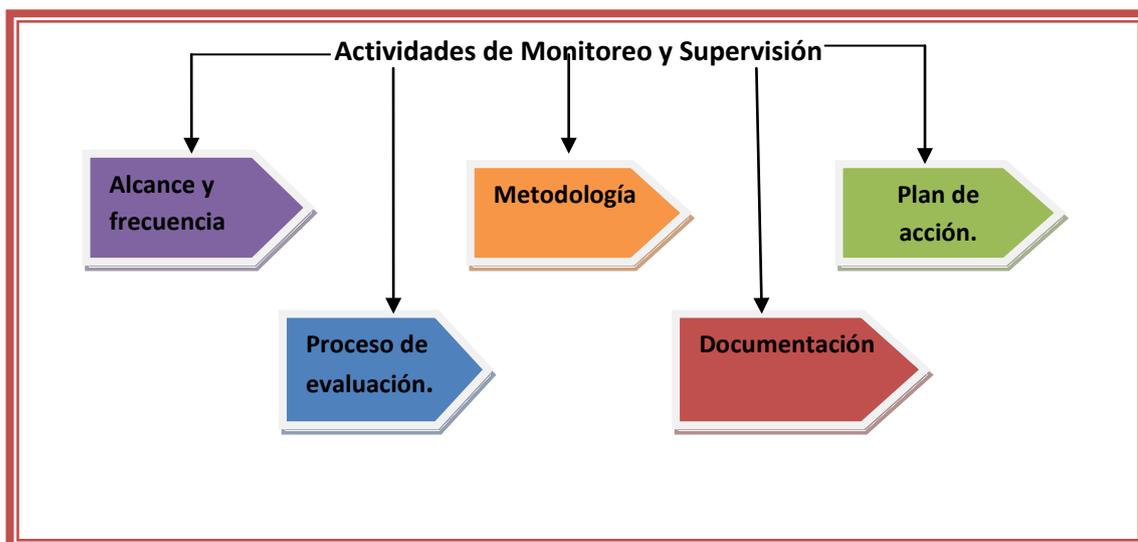
Otro medio poderoso de comunicación es la acción que toma la administración en el trato con los subordinados, los administradores deben recordarse siempre que las acciones hablan más que las palabras, y sus acciones están a su vez, influenciadas por la historia y la cultura de la entidad.

#### **1.4.5 MONITOREO**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Es importante destacar que el monitoreo valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, puesto que los sistemas de control cambian todo el tiempo, y el monitoreo es la única forma de poder corregir errores que se pueden dar durante el proceso de cualquier actividad que se lleve a cabo en la organización.

### 1.4.5.1 Actividades de monitoreo y supervisión.



**Gráfico No. 6**

**Fuente:** MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO *Control Interno Informe Coso* Cuarta edición 2005  
Elaborado por: María Fernanda Díaz

“Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias”<sup>18</sup>.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y control, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Entre las principales actividades de monitoreo tenemos:

---

<sup>18</sup> MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO ;*Control Interno Informe COSO*; Cuarta Edición 2005  
Colombia Pág.84

- **Alcance y frecuencia**

El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los controles que se orientan a riesgos de prioridad alta y a aquellos más críticos para reducir un riesgo dado, tenderán a ser evaluados más frecuentemente. La evaluación de un sistema de control interno completo, que será necesitada con menos frecuencia que la valoración de controles específicos, puede motivarse por diferentes razones: estrategia principal o cambio administrativo, adquisiciones y disposiciones o cambios significativos en las operaciones o en los métodos de procesamiento de información financiera.

El alcance de la evaluación también dependerá de las tres categorías de objetivos, operacionales, información financiera, y cumplimiento a los cuales está orientado.

- **El proceso de evaluación**

Los auditores internos normalmente realizan evaluaciones de Control interno como parte de sus obligaciones regulares, o por petición especial del consejo de directivos, la gerencia o los ejecutivos de las subsidiarias o divisiones

Es por ello que la evaluación del sistema de control interno es un procedimiento en sí mismo. Puesto que las aproximaciones y técnicas varían, deberá existir una disciplina en el proceso, así como ciertas bases inherentes a él.

El evaluador debe entender, cada una de las actividades de la entidad, y cada uno de los componentes del sistema de control interno que están siendo dirigidos, además deberá determinar cómo trabaja el sistema actualmente, esto le ayudará a evaluar bajo el principio de conocimiento oportuno de todas y cada una de las actividades que se realiza dentro de la organización.

- **Metodología**

Está disponible una amplia gama de metodologías y herramientas, incluyendo listas de verificación, cuestionarios, y técnicas de diagrama de flujo.

- **Documentación**

La extensión de la documentación del sistema de control interno de una entidad varía con el tamaño, complejidad, y factores similares de la entidad. Las empresas grandes usualmente tienen manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de trabajo escritas, instrucciones de operación, diagramas de flujo del sistema de información, entre otras. Las compañías pequeñas que requieren han considerado menos documentación.

La naturaleza y la extensión de la documentación normalmente serán más sustantivas cuando se hacen informes sobre el sistema o sobre la evaluación, dirigidos a partes adicionales.

- **Plan de acción**

Los ejecutivos dirigen evaluaciones en los sistemas de control interno para, en primer lugar, poder considerar los siguientes aspectos sugeridos sobre dónde iniciar y qué hacer:

- 1.- Decidir sobre el alcance de la evaluación, en términos de categorías de objetivos, componentes de control interno y actividades a orientar.
- 2.- Identificar actividades de monitoreo.
- 3.- Analizar el trabajo de evaluación de control realizado por auditores internos y considerar los hallazgos relacionados con el control hecho por los auditores externos.
- 4.- Priorizar por unidad, componente o global las mayores áreas de riesgo, que exigen atención inmediata.
- 5.- Desarrollar un programa de evaluación con segmentos cortos y largos.
- 6.- Monitorear el progreso y la revisión de los hallazgos.

### 1.4.5.2 Información de deficiencias

Las deficiencias en el sistema de control interno de una entidad brotan de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo de la entidad, las evaluaciones separadas del sistema de control interno y las partes externas.

- **Fuentes de información**

“Una de las mejores fuentes de información sobre deficiencias es el mismo sistema de control interno. Un buen número de partes externas frecuentemente proporciona información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno de una entidad. Incluye clientes, vendedores, y otros que hacen negocios con la entidad, contadores públicos independientes y reguladores”<sup>19</sup>.

- **¿Qué debe informarse?**

Se deberá informar todas las deficiencias de control interno por más simple que sea, puesto que puede afectar de una u otra forma la consecución de objetivos y acarrear problemas severos a la gerencia.

Se puede argumentar que ningún problema es tan insignificante como investigar las implicaciones de los controles desautorizados.

- **¿A quién se debe informar?**

La información generada por los empleados en la realización de sus actividades de operación regulares usualmente es reportada a sus superiores mediante los canales normales. A su turno el superior en cuestión comunica hacia arriba o lateralmente en la organización hasta que la información llegue a la gente que puede actuar sobre el particular.

---

<sup>19</sup> MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO; *Control Interno Informe COSO*; Cuarta Edición 2005  
Colombia Pág.90

- **Directrices sobre los reportes.**

El proporcionar la información necesaria sobre las deficiencias del control interno, a la parte correcta es crítico para la continua efectividad de un sistema de control interno.

Los protocolos son establecidos por los supervisores, quienes le definen a los subordinados que asuntos deben informarse.

### **1.4.5.3 Indicadores de Gestión de Control Interno**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores resultan necesarios para poder mejorar, puesto que, lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se gestiona. De ahí que las decisiones no pueden ser tomadas por simple intuición.

Un indicador siempre debe estar unido a la definición de objetivos a alcanzar, este objetivo nos permitirá entender si estamos actuando de manera adecuada, y si los procesos son efectivos y eficientes.

Se manejará los indicadores de gestión para determinar el éxito del Diseño de un Sistema de Control Interno para “PUBLIFUNDAS CIA.LTDA.”, éstos serán utilizado continuamente a lo largo del proceso del diseño del sistema de control interno, para evaluar el desempeño y el resultado del mismo.

Los indicadores nos mostrarán los puntos problemáticos del proceso y nos ayudarán a caracterizarlo, comprenderlo y confirmarlo.

- **Tipos de indicadores.**

Los indicadores que utilizaremos para el diseño de un Sistema de Control Interno son:

a) **Indicador de eficiencia**

“Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos”<sup>20</sup>.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{USO REAL DEL RECURSO}}{\text{COSTO REAL DEL RECURSO}}$$

a) **Indicador de efectividad**

“Conocidos como indicadores de éxito, facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional”<sup>21</sup>.

Además la efectividad son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo. Es decir, miden el cumplimiento del objetivo.

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{OBJETIVO ALCANZADO}}{\text{OBJETIVO PLANIFICADO}}$$

a) **Indicador de economía**

“Miden la relación de los costos de insumos con los beneficios percibidos por quienes reciben los bienes o servicios. Su objetivo es determinar si los recursos financieros del Estado se utilizan con austeridad y mesura, y si están justificados por el valor agregado proporcionado a los diferentes grupos de interés”<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> VIDAL, Elizabeth; “*Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistemática del desempeño empresarial en la era digital.*”; ECOE Ediciones, 2004, 2da. Edición, Bogotá-Colombia, Pág.34 <sup>11</sup>

<sup>21</sup> Ídem. Pág. 37

<sup>22</sup> Ídem Pág.36

$$\text{ECONOMÍA} = \frac{\text{COSTO DE PROD.} * \% \text{UTILIDAD}}{\# \text{ DE UNIDADES PRODUCIDAS}}$$

## 1.5 METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.

### 1.5.1. Cuestionarios

- **Definición.-**

Al cuestionario lo podemos definir como un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas.

- **Generalidades.-**

- El cuestionario es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, pero puede usarse independientemente de éstas. En tal caso, se entregará al informante el cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. Es claro que no se trata de una entrevista, pues no existe el elemento de interacción personal que la define.
- La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar. Del mismo modo, la experiencia del investigador es imprescindible para la construcción de cuestionarios, los que deben ser adaptados a las necesidades del investigador y a las características de la **comunidad** en la que se realiza la investigación.

- **Ventaja de los cuestionarios**

Reside en la gran **economía** de **tiempo** y personal que implican, ya que pueden enviarse por correo, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a **grupos** reunidos al efecto.

- **Desventaja de los cuestionarios**

Impide conocer las reacciones reales del informante ante cada pregunta. También las confusiones o malentendidos pueden multiplicarse, pues no existe la posibilidad de consultar sobre dudas específicas o de orientar una respuesta hacia su mayor profundización o especificación.

#### **1.5.1.1 El cuestionario como una herramienta para obtener hallazgos en el proceso del Control Interno.**

El cuestionario es una herramienta muy importante para cualquier investigador ya que es un método específico, una técnica valiosa, para encontrar hechos, con el objeto de reunir datos relacionados con los requerimientos. En general el analista emplea a más del cuestionario otras técnicas para estar seguros de llevar a cabo una investigación amplia y exacta.

Con las preguntas bien estructuradas en el cuestionario se puede recabar mucha información acerca de cualquier tema que la persona se encuentre investigando, siempre y cuando el investigador sea preciso, claro en la estructuración del cuestionario y sobre todo tenga un amplio conocimiento del tema que quiere investigar.

Los cuestionarios permiten que las personas se puedan sentir más libres para responder, no obstante requieren que las preguntas sean cuidadosamente diseñadas para que todos las interpreten de igual manera, esto permitirá que cualquier hallazgo que se obtenga este bien respaldado, puesto que las respuestas obtenidas del cuestionario serán veraces y certeras. Para asegurar la espontaneidad se sugiere que sean anónimas. Pueden aplicarse a varios sujetos simultáneamente, es decir en grupo.

### 1.5.1.2 Ejemplo de Cuestionario.

## CUESTIONARIO

- Este cuestionario tiene por objeto obtener las opiniones de los participantes sobre el curso que acaban de realizar.
- Por favor, conteste a las siguientes preguntas marcando con un punto en el lugar de la escala que mejor refleje su opinión.

<b>Cuestionario de Evaluación de Acción Formativa</b>					
<b>1= un nivel muy bajo en la respuesta</b>					
<b>5= un nivel muy alto en la respuesta</b>					
	1	2	3	4	5
¿Ha sido interesante el curso?	<input type="radio"/>				
Adecuación de los contenidos al puesto :	<input type="radio"/>				
Utilidad de los conocimientos para el puesto	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de expectativas sobre el curso	<input type="radio"/>				
¿Claras las explicaciones?	<input type="radio"/>				
¿Las prácticas ayudaron a entender la teoría?	<input type="radio"/>				
Los conocimientos del profesor:	<input type="radio"/>				
El nivel de comprensión del curso:	<input type="radio"/>				
¿Cómo valora la documentación recibida?	<input type="radio"/>				
Las condiciones ambientales del curso (horario, local, luz, espacio,...):	<input type="radio"/>				

**Gráfico No.7**

**Fuente:** [www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/ejempl.htm](http://www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/ejempl.htm)

## 1.5.2. Flujogramas

- **Definición**

“El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos”<sup>23</sup>.

EL Flujograma o también llamado Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc.

- **Generalidades.-**

- a) Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.
- b) Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor)
- c) El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

---

<sup>23</sup> [www.slideshare.net/.../flujograma-92604](http://www.slideshare.net/.../flujograma-92604) /Estados Unidos/ Pág. 67

- **Ventajas de usar Flujogramas.**

- a) Permite una rápida comprensión de las relaciones.
- b) Permite un análisis efectivo de las diferentes secciones del programa.
- c) Pueden usarse como modelos de trabajo en el diseño de nuevos programas o sistemas.
- d) Comunicación con el usuario.
- e) Documentación adecuada de los programas.
- f) Codificación eficaz de los programas.
- g) Depuración y pruebas ordenadas de programas.
- h) Son usados como modelos de estructura para saber lo que hará futuramente y tienen que diseñarse y comprenderse todos los pasos de su elaboración.

- **Desventajas de usar flujogramas.**

- Su planteamiento y diseño, puede tornarse difícil de realizarlo.
- Las acciones a seguir tras la salida de un símbolo de decisión, pueden ser difíciles de seguir si existen diferentes caminos.
- No existen normas fijas para la elaboración de los diagramas de flujo que permitan incluir todos los detalles que el usuario desee introducir.
- Los diagramas que lleven muchos pasos es decir los más complejos suelen ser muy laborioso y se puede tornar tedioso para el diseñador de algoritmos.
- En un proceso de decisión puede seguirse varios caminos y puede llegar a ser que se pierda información o no se elabore adecuadamente.
- En estos no se puede incluir detalles que ayuden al buen seguimiento de un proceso.

### 1.5.2.2 Símbolos utilizados en la elaboración de Flujogramas

1.- **Límites:** Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



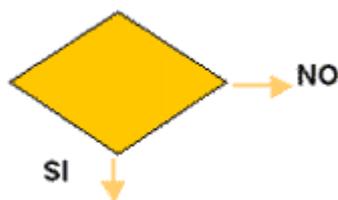
2.- **Operación:** Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:



3.- **Documento:** Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



4.- **Decisión:** Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



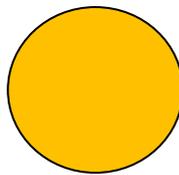
5.- **Sentido del flujo:** Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:



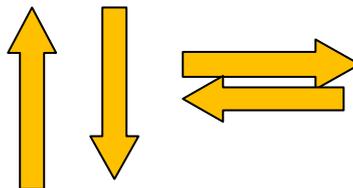
**6.- Conector fuera de página.-** Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.



**7.- Conector.-** Este es utilizado para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector de salida y un conector de entrada. Esta forma un enlace en la misma página del diagrama.



**8.- Flujo del Programa.-** Este es utilizado para indicar la secuencia del **diagrama** de flujo, es decir, para indicar el sentido de las **operaciones** dentro del mismo.



**9.- Mostrar información en pantalla.-** Este es utilizado para representar la salida o para mostrar la información por medio del **monitor** o la pantalla.



**10.- Entrada y salida.-** Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información, que sea procesada o registrada por medio de un periférico.



**11.- Inicio- Fin.-** Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso

También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.



### **1.5.2.2 El flujograma como una herramienta para obtener hallazgos en el proceso del Control Interno.**

El flujograma o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento, y esto permite que en cada proceso se pueda detectar a tiempo errores que obstaculicen la consecución de los objetivos de la organización.

Por otro lado los flujogramas permiten obtener hallazgos operativos, administrativos o contables en cada proceso que se da en la organización, y esto hace que se pueda mejorar los procesos y por ende llegar a los objetivos que se ha propuesto la empresa.

En la actualidad los flujogramas son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas.

Además permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

### 1.5.2.3 Modelo de un Flujograma

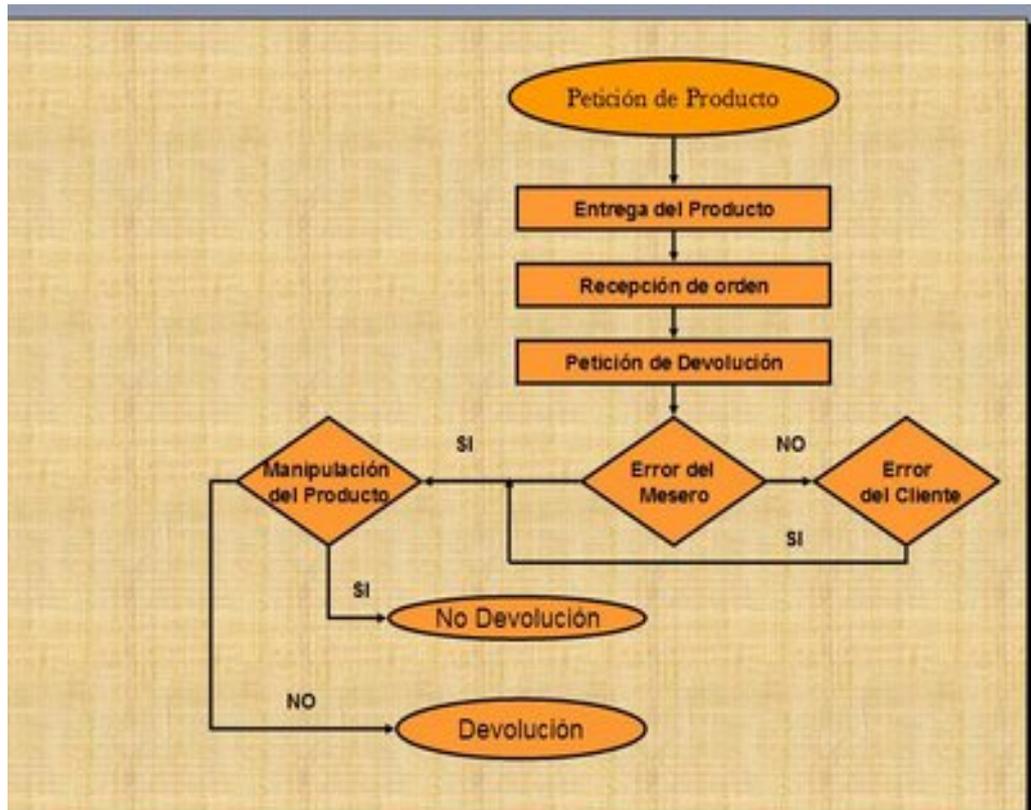


Gráfico No. 8

Fuente: differentmeateat.blogspot.com

### 1.5.3. ENTREVISTAS.

- **Definición**

“Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del **sistema** existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

El analista puede entrevistar al **personal** en forma individual o en **grupos** algunos analistas prefieren este **método** a las otras técnicas que se estudiarán más adelante. Sin embargo, las entrevistas no

siempre son la mejor fuente de datos de aplicación".<sup>24</sup>

- **Ventajas de la entrevista**

- La Entrevista es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar
- La información que el entrevistador obtiene a través de la Entrevista es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuesta escrita
- Su condición es oral y verbal.
- A través de la Entrevista se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas.
- La ventaja esencial de la Entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc. Cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

- **Desventajas de la entrevista**

- Limitaciones en la expresión oral por parte del entrevistador y entrevistado.
- Se hace muy difícil nivelar y darle el mismo peso a todas las respuestas, sobre todo a aquellas que provienen de personas que poseen mejor elocuencia verbal, pero con escaso valor informativo o científico.
- Es muy común encontrar personas que mientan, deforman o exageran las respuestas y muchas veces existe un divorcio parcial o total entre lo que se dice y se hace, entre la verdad y lo real.

- Muchas personas se inhiben ante un entrevistador y les cuesta mucho responder con seguridad y fluidez una serie de preguntas
- Existen muchos temas tabúes entre las personas, algunos de los cuales producen rechazo cuando se trata de responder preguntas concretas, como por ejemplo temas políticos sexuales, económicos, sociales, etc.

### **1.5.3.3 La entrevista como una herramienta para obtener hallazgos dentro del Control Interno.**

La entrevista es una herramienta muy importante para recabar información, sin embargo la información recabada no es tan certera, ya que existe cierto margen de error, porque la entrevista es un herramienta que se da de forma oral entre el entrevistador y el entrevistado, y esto hace que exista cierta limitación para obtener la información que el investigador requiere.

La entrevista como una herramienta para obtener hallazgos no es tan efectiva, ya que los resultados que arroja esta técnica no son 100% confiables, porque más la entrevista es para definir las actitudes, carácter y personalidad que tiene una persona a través de sus gestos, el tono de su voz, etc.

### 1.5.3.2 Modelo de una entrevista

#### **En el colegio la supervivencia depende de la institución**

*A Sergio Vilelan hay que seguirle la pista. Su primer libro *El Cadete Vargas Llosa* publicado por la editorial Planeta y prologado por Alberto Fuguet lo han convertido en uno de los escritores más interesantes de no ficción. Actualmente es sub-editor de la revista *Etiqueta Negra*. Lo que sigue es su testimonio sobre el primer día de clases. Una historia de adaptación y supervivencia.*

**Por Daniel Flores Bueno**

#### **¿Cómo recuerdas tu primer día de clases en el colegio?**

No creo que haya existido en el mundo ningún niño más llorón que yo. Estuve tres años en el nido y todas las mañanas, cuando cruzaba la puerta, me ponía a chillar. Nunca terminé de entender el porqué de mi terror, aunque si recuerdo que hasta mis compañeros se acostumbraron a mi ritual diario. Y a veces algún solidario se sumaba. Cuando entré al colegio toda mi familia apostó que volvería locos a los profesores con mi costumbre. Pero me curé. Llegué a mi casa tras el primer día de clases y todos me preguntaron: «¿Lloraste?» Y yo les dije que ya era grande, que ya estaba en el colegio.

#### **¿Crees que el colegio es el primer espacio en donde uno recibe un curso acelerado de adaptación y supervivencia?**

El colegio es la primera experiencia tribal. La primera vez en que uno se convierte en parte de un grupo y aparece la comparación como forma de mirar el mundo. Porque la adaptación y la supervivencia nacen de allí, de compararse con los demás y de entender qué lugar ocupa cada uno en la tribu. La supervivencia depende de la intuición que uno tenga para entender la dinámica del grupo, y con quién se hacen las alianzas.

#### **¿Qué te dio el colegio y que no te dio?**

Estuve en dos colegios muy opuestos. Uno te exigía que vayas a misa los domingos y el otro te exigía pensar. En uno te llaman por tu apellido y en el otro por tu nombre. En uno la disciplina era el valor más importante y en el otro la creatividad. Pasé de ser un recluta a ser una persona. Y creo que ese equilibrio fue perfecto. Porque después de haber vivido dos vidas escolares tan diferentes podía valorar y entender que el mundo también tiene esos matices.

#### **¿Qué habilidades tuviste que aprender fuera del colegio y que hoy utilizas para sobrevivir?**

El ejercicio más difícil de todos: el de la empatía. Practicar ese juego en el que hay que ponerse en los zapatos del otro para tratar de entenderlo y luchar contra la vocación tan humanamente egoísta siempre es difícil.

**Gráfico No. 8**

**Fuente:** educa-laentrevista.blogspot.com

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

#### **1.5.4. NARRATIVAS.**

- **Definición.-**

“El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema”.<sup>25</sup>

- **Generalidades**

- Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.
- No deberá incurrir en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente, es decir sin fundamento alguno, que permita comprobar de descrito.

- **Ventajas**

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

- **Desventajas**

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

#### **1.5.4.3 Las narrativas como método para obtener hallazgos en el Control Interno.**

El objetivo de las narrativas consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres

---

<sup>25</sup> [www.mitecnologico.com/Main/Metodos/](http://www.mitecnologico.com/Main/Metodos/) Pág. 66

y actitudes predominantes de los procedimientos a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y a la detección de hallazgos en una organización, para de esta manera lograr mejorar los procedimientos y el control interno en los mismos. De esta manera estaremos logrando que el control interno dentro de la organización sea más efectivo y permita la detección de errores a tiempo, para poder corregirlos y que la consecución de objetivos no se vea dañada por estos.

#### **1.5.4.2 Modelo de una narrativa**

Entendiendo que la contabilidad es un método sistemático del registro de las operaciones financieras para generar informes para la toma de decisiones, se observó que la unidad de salud noroccidente de Guatemala realiza sus registros por medio del Sistema de Contabilidad Integrado -SICOIN- a través del departamento de contabilidad, integrado por dos personas, el contador general y un auxiliar, los cuales son responsables de llevar a cabo el análisis y registro de las operaciones de la unidad de salud, con el propósito de que la información contable sea confiable, transparente y oportuna, pero que sobre todo describa de una manera concreta la situación financiera y económica de la entidad evaluada.

Registran cada una de las operaciones por medio de los programas -SIGES- Sistema de Gestión y SICOIN- Sistema de Contabilidad Integrado, a través de internet, ingresando el usuario y clave asignados.

El enfoque de la auditoría en el área de Contabilidad fue la verificación de los riesgos existentes dentro de cada una de las transacciones realizadas por esta unidad. Utilizando la técnica del cuestionario de control interno, con la finalidad de establecer que riesgos existen en el área contable, enfocándose desde el registro de las operaciones, documentos de respaldos, archivos, autorizaciones, hasta la custodia de los mismos.

La evaluación fue practicada al Contador General del Área Noroccidente de salud de Guatemala, a quien se le realizaron las interrogantes incluidas en el cuestionario de control interno.

#### **Gráfico No. 9**

**Fuente:** [www.empresware.com](http://www.empresware.com)

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

## **Análisis**

Para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. es muy importante entender, analizar, y aplicar las diferentes técnicas o métodos de Control Interno que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, es por ello que tomando en cuenta toda la información recopilada en esta investigación, los flujogramas serán una herramienta muy importante para representar gráficamente todas aquellas actividades importantes que Publifundas Cía. Ltda. realice, así mismo esto permitirá que los procesos que se den dentro de la misma sea fáciles de entender y de analizar por parte de los interesados.

Por otro lado otra técnica muy importante de Control Interno para Publifundas Cía. Ltda. será la realización de “Entrevistas”, para poder recabar información acerca del talento humano que se pretende contratar para futuros trabajos o para poder entablar futuras negociaciones con diferentes proveedores o clientes.

Es importante recalcar que todos los métodos de Control Interno expuestos en este trabajo son importantes, sin embargo no son precisamente necesarios para un buen Control en Publifundas Cía. Ltda. pero si lo podría ser para otras empresas, todo dependerá de los procesos y requerimientos de cada entidad.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ASPECTOS GENERALES Y EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE PUBLIFUNDAS CIA. LTDA.**

#### **2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.**

##### **2.1.1 Descripción de la empresa.**

Publifundas® Ecuador es una empresa con una iniciativa pionera en el sector de la publicidad que nace tras una gran experiencia previa. Formada por un equipo de profesionales altamente cualificados, se encuentra en continua evolución para conocer las últimas novedades que aparecen en el sector.

Publifundas® Ecuador ha creado un innovador soporte publicitario, con inagotables posibilidades. Tiene un nuevo concepto de negocio, un nuevo concepto de distribución.

El objetivo de Publifundas® Ecuador es asegurar la cobertura de todo el territorio nacional e internacional con una red de Distribuidores que desarrollen la explotación de Publifundas® en exclusiva en su zona.

##### **2.1.2 Reseña Histórica de la empresa**

Publifundas nace en Mataró, en el año 2005, a cargo de la Agencia de Publicidad Discóbolo Arte Digital, pero no fue hasta julio del año 2007 cuando empezó a crecer en forma de Franquicia, gracias a Juan Beltrán e Irene Sevilla, dos emprendedores que dieron forma comercial y de explotación a este nuevo soporte publicitario a nivel nacional. La expansión ha sido exponencial gracias al innovador soporte y la eficacia publicitaria del mismo.

Publifundas España concede la licencia en exclusiva para la explotación comercial de su marca y del modelo de utilidad en cada zona.

Publifundas no para de crecer. Cada vez son más las zonas que abarca y no sólo en el territorio nacional. Ya hace un tiempo que esta franquicia se ha instalado en Portugal y Rumanía y en el año 2009 con la incorporación de Costa Rica a nuestro ya vasto territorio. A fecha de hoy podemos decir que ha sido todo un éxito ya que marcas tan prestigiosas como Coca cola en Costa Rica ó Nestlé y Maggi en Portugal,

no han quedado indiferentes ante nuestro soporte publicitario y se han decantado por nosotros con bolsa de único anunciante para ofrecer sus productos.

La agencia también contó con Publifundas como parte de la campaña publicitaria "Momento Plátano de Canarias", coincidiendo con el año Jacobeo se hizo un reparto por todo el territorio gallego bajo el lema 'Haciendo el camino o de camino a casa siempre hay un momento Plátano de Canarias'.

En Agosto de 2010 Publifundas Cía. Ltda. comenzó en Ecuador y como broche de fin de año contamos con la apertura inminente de Brasil, Colombia y Alemania. Somos imparables, nuestra expansión no tiene fronteras.

### **2.1.3 Esquema administrativo**

En la actualidad Publifundas Cía. Ltda., cuenta con 28 personas, que forman parte del equipo de trabajo de la empresa, las mismas que llevan adelante esta empresa, dedicándose diariamente a la labor comercial diaria y a conseguir más clientes en el territorio ecuatoriano.

El Sub-franquiciado debe ser una persona que cuente con aptitudes comerciales, y de trato con el cliente, ya que, gran parte del éxito de su distribución, dependerá, precisamente, de su capacidad para tratar y fidelizar a los clientes. La empresa se encarga de proporcionar todas las herramientas informáticas necesarias en cuanto a website, programa de gestión y formación para que la gestión de su negocio sea lo más simplificado posible.

Ésta es otra de las ventajas importantes de Publifundas®, el Distribuidor se convierte en empresario, con libertad de horarios, y sin la carga económica (se evita el riesgo de indemnizaciones y despidos) ni de preocupaciones que tener empleados supone (necesidad de supervisión y control).

Ahora bien, una vez tenga el negocio consolidado, con una cartera de clientes, estos le reportarán unos beneficios importantes mes a mes, vía contrato, que harán que no tenga que ejercer su labor comercial tan intensamente para conseguir más clientes, momento en que podrá plantearse el ampliar su negocio, abriendo nuevas ediciones de bolsas en otras zonas o localidades y será en ese momento decisión suya si necesita o quiere contratar empleados y/o comerciales autónomos comisionados.

#### 2.1.4 Objetivos de la empresa

El objetivo de la empresa es:

- “Conseguir el mayor número de clientes y crearse una propia cartera de clientes fijos.
- Planificar y aplicar un buen plan de marketing. En el asesoramiento comercial que imparte **Publifundas® Ecuador**, le enseñaremos todas las estrategias publicitarias y comerciales”.<sup>26</sup>

#### 2.1.5 Misión

“Publifundas ® es un Medio alternativo de publicidad. Nuestra misión está directamente ligada a la defensa del medio ambiente por medio del reemplazo de las fundas plásticas que se usan en panaderías por fundas de papel con publicidad, este novedoso concepto a más de efectivo y ecológico se ha diseñado de manera que permita generar empresarios (as) o ampliar el negocio que ya se tiene por medio de franquicias”<sup>27</sup>.

#### 2.1.6 Visión

“Llegar a un número elevado de consumidores, servir de soporte para cualquier empresa que pretenda publicitarse, independientemente del ramo de actividad o de la dimensión de la empresa y distinguirse por su innovación, calidad del servicio y materiales, por la responsabilidad que adopta en la preservación del medio ambiente, por el acompañamiento, satisfacción y anticipación de las necesidades de sus clientes, además como por la responsabilidad social que asume”<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Página web de PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. ECUADOR; [ventas@publipan.ec](mailto:ventas@publipan.ec); Pág. 13

<sup>27</sup> Ídem; Pág. 5

<sup>28</sup> Ídem; Pág. 5

### **2.1.7 Valores Internos**

Los valores internos con los que trabaja el talento humano de PUBLIFUNDAS CIA. LTDA son:

#### **1.- Trabajo en equipo**

En PUBLIFUNDAS CIA. LTDA, el trabajo en equipo es muy importante ya que varias cabezas piensan mejor y la iniciativa de unos contagia a los otros quienes también la aportan en una dirección y hacen que el trabajo que se realiza sea efectiva, es por eso que el trabajar en equipo es indispensable para la organización sea exitosa.

#### **2.- Creatividad**

Uno de los rasgos que ha caracterizado a PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. es la creatividad y laboriosidad de las personas quienes trabajan para nosotros, así como también en su capacidad de organizarse para la producción, creando una interrelación entre el mundo interno de sus compañeros y la Empresa que les permita encaminarse a la vida productiva.

#### **3.- Respeto a la legalidad**

PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. Se encuentra formalmente constituida esto le permite funcionar en mayores escenarios de mercado, aportando al desarrollo de la empresa y al crecimiento del país.

#### **4.- Coraje y persistencia frente a los obstáculos**

El comando nunca muere, principio militar que es aplicado en PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. Puesto que toda empresa que carezca de persistencia y que no tenga coraje y persistencia frente a los obstáculos está destinada al fracaso, por esa razón es que el talento humano que trabaja en PUBLIFUNDAS debe tener el valor para enfrentar dificultades, incluso por la propia curva de crecimiento de las empresas. Debe

mantenerse firme frente a un propósito, es decir tener constancia en continuar lo iniciado es decir es el corazón mismo con que funciona una estrategia que es la de persistir y continuar en el propósito.

### 2.1.8 Principales Productos



**Publifundas® Ecuador** concede una licencia en exclusiva para la explotación comercial de su marca, del modelo de utilidad consistente en “funda de papel para el pan con publicidad”, de tal forma que el Sub-franquiciado será el único legitimado para la distribución de **Publipan®** en la zona pactada en el contrato de distribución para cada caso.

### CARACTERISTICAS TÉCNICAS

- Tamaño de la bolsa 24 x 44 x 7 cm.
- Tamaño del módulo 5,5 x 5,5 cm.
- Papel Biodegradable
- a dos tintas al agua\*
- El papel es blanco y usamos la tinta negra junto con otra de color que va cambiando cada quincena para diferenciar las fundas con facilidad. Son cuatro diferentes colores utilizados: rojo, azul, naranja y verde.

- Cierre de la funda con sellado mediante colas sin poliamidas.
- Todas las calidades del papel, de las tintas y de las colas utilizadas, cumplen los requisitos para el envasado de los productos alimenticios.
- La funda para el pan es reciclable y cumple los objetivos de protección del Medio Ambiente.

“Por las características de la funda, ésta puede abarcar hasta 56 anuncios publicitarios de medidas 5,5 x 5,5 cm en las dos caras y dos laterales en los que se pueden incluir varios anuncios más, ya que al tener dentro la barra de pan éstos son perfectamente visibles”<sup>29</sup>.

- En la actualidad, las fundas que se están explotando utilizan 52 espacios publicitarios en las dos caras, sin contar los laterales, dejando los 4 espacios sobrantes para introducir un sudoku y una receta, con lo que conseguimos que el cliente final no tire la funda al llegar a casa, sino que la colecciona para guardar las recetas (esta puede ser patrocinada por un restaurante de fama de la zona, con lo que el beneficio económico no se pierde) o la guarde para cuando tenga un rato hacer el sudoku, que también puede ser patrocinado.

## 2.2 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.2.1 Análisis de Factores del macro ambiente.

En el ambiente de la mercadotecnia existen dos niveles de fuerzas externas. De un lado tenemos **los factores macro**, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

---

<sup>29</sup> Documento Interno de Publifundas Cía. Ltda. ; Pág. 35

Por el otro tenemos **los factores micro**, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

Debido a que el medio ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas organizaciones, hoy resulten obsoletas.

Actualmente PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. está luchando con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización.

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones de mercadotecnia. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico.

#### **2.2.1.1 Aspectos Demográficos**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos.

Para identificar y describir el mercado meta al cual se dirigirán los productos o servicios de una organización, se hace necesario el estudio y análisis de diferentes aspectos de la población, entre otros: tamaño; densidad; ubicación y distribución; edad y sexo; grupos étnicos, empleo y desempleo; estado civil; número de hijos; escolaridad, tipo de vivienda; migración, índices de natalidad y mortandad; etapa del ciclo de vida familiar; distribución del ingreso; clase social; religión; escolaridad o nivel educativo, entre otros. Los cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros.

Para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA DEL ECUADOR, el aspecto demográfico tomará en cuenta a todas las personas que integran una sociedad, esto es adultos, niños y personas de la tercera edad, ya que los productos que ofrece Publifundas no perjudicará de ninguna manera a las personas que utilicen este servicio de publicidad y por ende las fundas de papel que llevarán consigo esta publicidad .

Por otro lado Publifundas en este momento está abarcando todo el sector del Valle de los Chillos, siendo dotadas de nuestro producto, en especial todas las panaderías del valle, para que de esta forma a través de la compra del pan pueda llegar la publicidad de todo aquel que se quiera suscribir en este proyecto que Publifundas ofrece a los dueños de pequeños, y grandes negocios.

### **2.2.1.2 Política Nacional**

Las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales.

El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

La Política Nacional está conformada por aspectos relacionados con la seguridad, justicia, infraestructura, salud, educación y por ende, en sus efectos en la sociedad ecuatoriana

Para Publifundas la Política Nacional es un aspecto muy importante, ya que de esto dependerá la estabilidad de la empresa en cuanto a los siguientes aspectos:

#### **➤ Estabilidad política del país.**

La estabilidad política que se ha conseguido en estos últimos, ha permitido crecer económicamente al país, hecho que está invitando a la inversión en el Ecuador. Además con la implementación de un proyecto nacional se podrá contribuir también a que la inversión extranjera llegue al país.

Es importante recalcar que con la nueva Constitución aprobada en las urnas, garantiza la propiedad privada y las buenas relaciones internacionales; a esta

se suma la implementación del Plan Nacional de Desarrollo como acciones encaminadas para alcanzar el desarrollo en el país.

➤ **Sistema de gobierno.**

El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

➤ **Relaciones internacionales.**

Las relaciones del Ecuador con la comunidad internacional responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano, al que le rendirán cuenta sus responsables y ejecutores.

En la actualidad el Ecuador ha tenido buenas relaciones internacionales con otros países, puesto que a comparación de otros gobiernos, este gobierno ha impulsado de manera constante las negociaciones con países como China, Japón, Venezuela y otros, todo esto con la certeza de que el Ecuador tendrá grandes beneficios al momento que se dé la negociación.

➤ **Restricciones a la importación y exportación.**

“En el Ecuador se anunció una medida de restricción de **importaciones**, para hacer frente a la **crisis** financiera internacional, esta recaerá en 647 subpartidas, el 8,5 por ciento del total. Esta reducción afectará al 8,5 por ciento de un **universo** total de 7.227 partidas, con lo que se pretenderá reducir el **costo** de las importaciones en unos 1.459 millones de dólares respecto al monto de 2011.

La resolución señaló que la medida tiene carácter temporal por un año y que es "de aplicación general, no discriminatoria, de las importaciones de todos los países del mundo, incluyendo aquellos con los que **Ecuador** tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias”<sup>30</sup>.

Como un mecanismo para equilibrar la balanza de pagos (relación entre la cantidad de dinero que un país gasta en el extranjero y la cantidad que ingresa de otras naciones), el Gobierno de Rafael Correa decidió restringir las importaciones, vía aumento de aranceles e imposición de cuotas. El objetivo es aumentar las exportaciones y disminuir las importaciones: traer más divisas al país y frenar la salida del circulante del Ecuador.

➤ **Interés de las instituciones públicas.**

En la actualidad el Ecuador ha puesto mucho interés en ayudar a las empresas, en lo que concierne con sus negociaciones a nivel nacional e internacional, esto ha permitido que el nivel de desempleo en el Ecuador baje y que la economía del país suba en grandes proporciones en relación con otros gobiernos.

### **2.2.1.3 Régimen Económico**

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Las principales fuerzas económicas son:

- **Tasa de crecimiento del producto nacional bruto**

**La economía de la República del Ecuador creció durante el primer trimestre de este año 8,6 por ciento en relación al año pasado**, en la que la inversión, las exportaciones y el consumo de los hogares fueron los motores para lograr que el indicador sea el más alto de los últimos diez años.

La estrategia política implementada por el Gobierno ecuatoriano, impulsó que buena parte de la Reserva Internacional se distribuyera entre la banca pública y los sectores de la producción.

El presidente del Banco Central de Ecuador, Diego Borja, detalló que el aumento de créditos al sector productivo jugó un papel importante en el crecimiento del Producto Interno Bruto del país (PIB) en los primeros tres meses de 2012.

Por otro lado, la inversión a los sectores público y privado también tuvo un crecimiento del 16,7 por ciento.

En los rubros de maquinaria y equipos, se destinó un 18,4 por ciento de recursos; para la construcción 17,1 por ciento; para las áreas de metálicos y no metálicos como planchas de metal y de cerámica, con un 5,68 por ciento.

Datos de la Secretaría Nacional de Inversión y Desarrollo (Senplades), indican que la inversión en Ecuador para este año gira alrededor de 4 mil 563 millones de dólares, de los cuales mil 32 millones estarán destinados a los sectores estratégicos.

El sector petrolero mantiene un crecimiento sostenido con una inversión interna del 16,7 por ciento respecto al mismo trimestre del año anterior.

Entre enero y marzo de este 2012, la balanza comercial giró en un saldo positivo de 112 millones de dólares, con exportaciones por cinco mil 132 millones de dólares e importaciones por cinco mil 20 millones de dólares.

➤ **La tasa de inflación.**

Los precios al consumidor de Ecuador subieron un 0,68 por ciento en enero frente a un alza de 0,83 por ciento en el mismo mes del año pasado, informó este viernes el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)**.

En diciembre del 2011 la inflación se había ubicado en un 0,51% cerrando el 2011 con una cifra anual de 3,33%. La inflación anualizada a enero del 2012 alcanzó un 3,17% y se estima que este año la inflación promedie el 3,69%. En cuanto a la inflación por ciudades Ambato tuvo un 0,96%; Machala 0,89%; Guayaquil 0,87%; Loja 0,77%; Cuenca 0,64%; Manta 0,58%; Quito 0,51% y Esmeraldas un 0,38%.

➤ **La tasa de interés.-**

“El Banco Central de Ecuador resolvió reducir la tasa de interés máxima para los créditos de consumo desde 18,82% que rigió en enero, a 16,3% este mes. Agregó que se tomó la decisión para aumentar el nivel de consumo y que las entidades del sistema financiero nacional mantengan una adecuada rentabilidad.

De acuerdo a los nuevos promedios fijados por el Banco Central ecuatoriano para febrero, la tasa máxima de interés para el crédito corporativo será de 9,33%; para el productivo empresarial, 10,21%; para el productivo Pymes, 11,83%; para vivienda 11,33%; para microcrédito de acumulación ampliado, 25,50%; microcrédito de acumulación simple, 33,30%; y microcrédito minorista, 33,90%”<sup>31</sup>.

➤ **Ingreso per cápita.**

“Ecuador tiene 14 millones de habitantes con ingreso per-cápita que va sobre los USD. 1500 aproximadamente. El sector petrolero continúa siendo una de las divisas más importantes, constituye aproximadamente 1/3 de las ganancias de exportación y de los ingresos del sector público”<sup>32</sup>.

#### **2.2.1.4 Ambiente tecnológico**

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la

---

<sup>31</sup> [www.bce.fin.ec/docs.php/](http://www.bce.fin.ec/docs.php/); Pág. 87

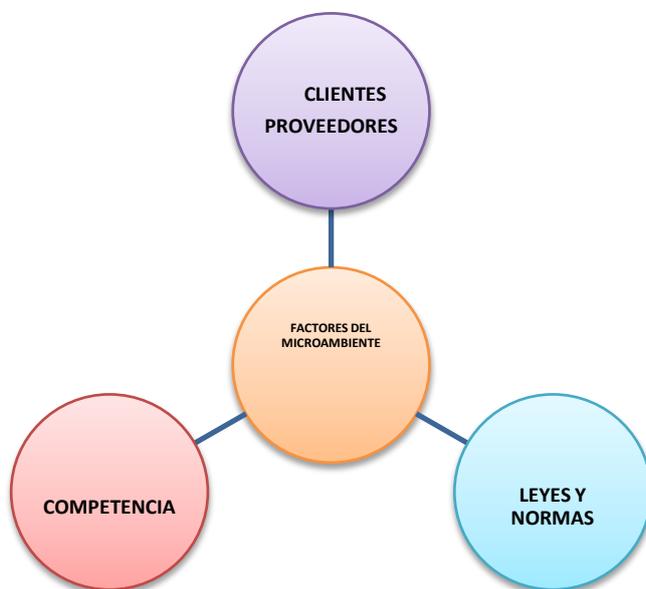
<sup>32</sup> [www.portal.bce.fin.ec/ComercioExt/](http://www.portal.bce.fin.ec/ComercioExt/) Pág. 109.

tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, un claro ejemplo son los embotellamientos de tránsito y la contaminación del agua y del aire. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.

Tomando en cuenta todos los aspectos antes mencionados, PUBLIFUNDAS CIA. LTDA, ha hecho posible que la publicidad que ofrece esta empresa sea de muy alta calidad, ya que las tintas utilizadas en la funda para imprimir la publicidad son totalmente aptas para preservar el medio ambiente, por otro lado las fundas para el pan son reciclables y cumple los objetivos de protección del Medio Ambiente.

### **2.2.2. Análisis de los elementos del Microambiente**



**Gráfico No. 10**

**Fuente:** CATACORA, F., Sistemas y Procedimientos Contables, 1996

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

Se denomina microambiente a ciertos factores que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, y esta podrá operar en cinco tipos de mercados diferentes como son:

- **Mercados de consumo**: individuos y familias que compran un bien para consumo personal.
- **Mercados industriales**: organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.
- **Mercados revendedores**: organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades.
- **Mercados gubernamentales**: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.
- **Mercados internacionales**.: compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores revendedores y gobiernos extranjeros.

Es importante recalcar que para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. la demanda es creciente y en muchos casos indefinida por lo que el área geográfica de actuación de esta actividad podría ser su ciudad, poblaciones limítrofes e incluso toda una provincia.

La extensión dependerá siempre de la rentabilidad que pueda obtener y está dirigido a todos los sectores que requieran publicitarse o que usted sea capaz de hacerles ver que necesitan publicidad. No existe un perfil correcto o definido del mejor cliente. Tan importante es tener cien clientes pequeños que hagan un anuncio de un módulo como “diez grandes cuentas” con un consumo elevado.

### 2.2.2.1 Características de los clientes de Publifundas Cía. Ltda.

Los clientes potenciales son:

- **Pequeñas y medianas empresas:** bares, restaurantes, peluquerías, talleres, gimnasios, centros de formación, tiendas de barrio, centros comerciales, consultas de médicos y dentistas, abogados, etc., nuevas aperturas y traslados de cualquier tipo de empresa e infinidad de negocios que necesitan publicitarse.
- **Grandes cuentas:** ninguna gran empresa renuncia de la publicidad para consolidar su marca.
- **La Administración Pública:** no le será complicado contactar con asociaciones de comerciantes, con Municipios, con Instituciones que quieran promocionar algún acto o evento cultural, promocionar las fiestas de algún municipio, etc.
- **Cines y Teatros:** necesitan que su cartelera esté disponible en los mayores medios.
- **Particulares:** que deseen ofrecer o reclamen algo, por ejemplo anuncios para ofrecerse para trabajar, para vender su casa, su automóvil, su moto, etc.

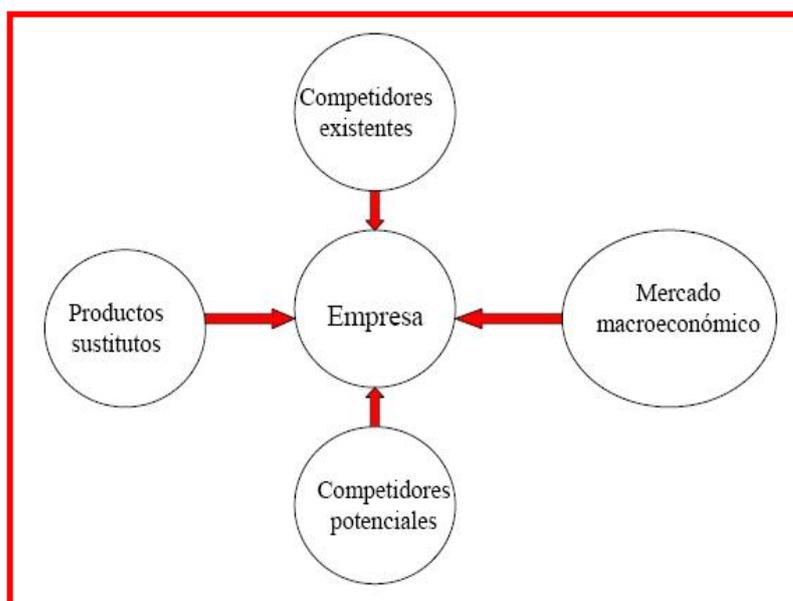
### 2.2.2.2 Proveedores.

Son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Sobre las operaciones de mercadotecnia de la empresa.

Para quienes manejan y administran PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. es muy importante vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo.

Para PUBLIFUNDAS es preferible comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

### 2.2.2.3 Competencia.



**Gráfico No.11**

**Fuente:** POCH, R “Manual de Control Interno”, 1992

Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos).

La competencia hace empresas competitivas. Una empresa competitiva es una empresa eficiente y eficaz. La competencia obliga a las empresas ser cada vez mejores.

Solo en un ambiente competitivo es posible diseñar políticas y programas de mejoramiento de los procesos productivos y de gestión empresarial.

Así en un principio, la competencia obligó a las empresas a mejorar sus procesos productivos. Hoy en día se piensa en el factor trabajo (las personas) como el

elemento más importante para mejorar la competitividad (la productividad) de las empresas.

Para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. la competencia es casi nula, ya que la única franquicia que existe en el Ecuador es la que se encuentra en Ecuador, la misma que es de propiedad de PUBLIFUNDAS DEL ECUADOR CIA. LTDA.

Por otro lado es muy importante recalcar que este tipo de publicidad que ofrece esta empresa es muy innovadora, la misma que permitirá que cualquier negocio por más pequeño o grande que sea pueda pautar en esta empresa de publicidad, ya que los costos son aptos para todo tipo de economía.

#### **2.2.2.4 Leyes y Normas**

Atendiendo la novedad de nuestro proyecto, la importancia del nombre comercial de la empresa, de la marca y en su caso, de los centros de explotación de nuestra funda, todo está debidamente registrado, en el Registro Mercantil y en la Oficina de Marcas del Ecuador

En cuanto a la forma jurídica, el Sub-franquiciado deberá valorar si se va a establecer con más socios o no. Para iniciar este negocio, basta con una sola persona, pero usted deberá estudiar la fórmula más ventajosa para sus intereses. Ser autónomo o constituir una sociedad, supone una serie de condiciones que deberá tener en cuenta.

### **2.3 ANÁLISIS INTERNO**

#### **2.3.1 Capacidad Administrativa**

“Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad. Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos.”<sup>33</sup>

En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos “efecto empresa”.

Por capacidad se entiende la habilidad de los recursos de la empresa para poder desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y de conductas, que permiten obtener una adecuada coordinación de éstos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad.

Por ejemplo, para que un cliente llegue a contratar un viaje de placer, es necesario que en su agencia se combinen una serie de recursos (humanos, materiales y tecnológicos) que, siguiendo un procedimiento adecuado (búsqueda de información sobre precios, alojamientos disponibles, pasajes, realización de reservas), concluyan en la entrega, en tiempo y forma, de los billetes y bonos de alojamiento necesarios para que el cliente pueda disfrutar de sus vacaciones.

De la definición propuesta podemos deducir que existen dos características esenciales en el concepto de capacidad: **la primera, hace referencia a la coordinación de recursos; la segunda, al carácter dinámico de esta coordinación.**

### 2.3.1.1 Función Administrativa

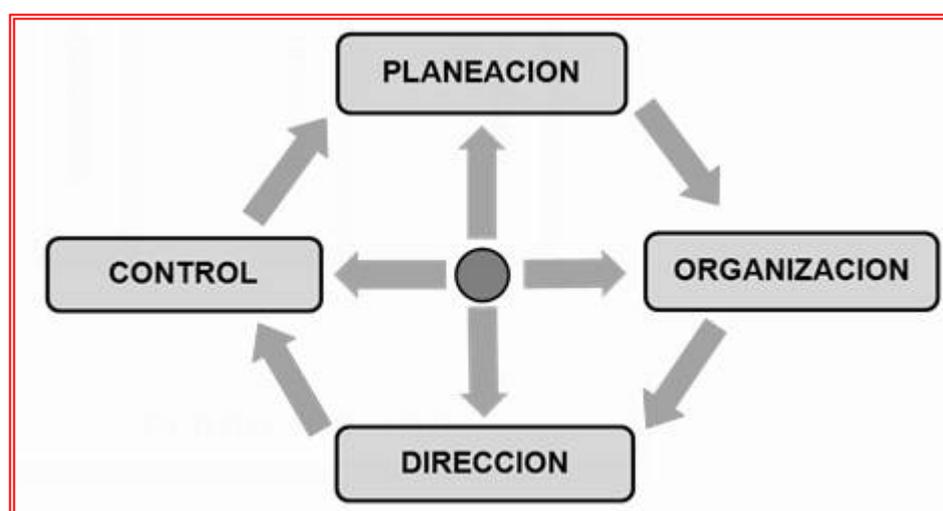


Gráfico No.12

Fuente: POCH, R “Manual de Control Interno”, 1992

Las funciones administrativas son aquellas que integran y sincronizan los recursos empresariales repartiéndose la responsabilidad proporcionalmente entre la cabeza y los miembros de la organización.

### 2.3.1.1.1 PLANEACIÓN

- **Definición**

“Planear es la **función** administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada.”<sup>34</sup>

- **Generalidades**

Las empresas no funcionan por casualidad, ni mucho menos con base en improvisaciones.

Todo en ellas debe ser planeado. Es por ello que para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA decidir anticipadamente lo que se quería hacer hizo que pudiera alcanzar las metas propuestas. Esto significa que todas las empresas por pequeñas o grandes que sean necesitan decidir anticipadamente lo que pretenden y lo que se debe hacer para alcanzar sus pretensiones.

- **Importancia**

La planeación es importante porque:

- Permite que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.
- Para que los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los **procedimientos** elegidos.
- Para que el avance hacia los objetivos pueda ser controlado de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctiva

---

<sup>34</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. “*Como elaborar y usar los manuales administrativos*”. 3ra. edición. México: Thomson, 2005. ; Pág. 105.

### 2.3.1.1.2 ORGANIZACIÓN

- **Definición**

Es la coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa con el fin de facilitar el logro de sus objetivos. También, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

- **Generalidades**

A PUBLIFUNDAS CIA. LTDA, la organización le ha permitido reunir y dividir **el trabajo** entre los diferentes departamentos que tiene la empresa, así como también le ha permitido reconocer los derechos y obligaciones que tiene cada una de los integrantes de la empresa para con la misma, y esto le ha ayudado a facilitar la coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible.

Cabe citar que PUBLIFUNDAS CIA. LTDA, en la actualidad no cuenta con un organigrama, ni con manuales de procedimientos, que le permita tener una idea clara de la organización de la empresa, y de sus niveles jerárquicos que en ella se encuentran, y es algo en lo que se debería trabajar para que cada una de las personas que laboran dentro de la organización tengan un panorama claro de la asignación de funciones y tareas a ellos encomendados, así como también el establecimiento de relaciones entre unidades de trabajo y los métodos de trabajo que en cada uno de ellos se va a llevar a cabo .

- **Importancia.**

Es de gran importancia porque ejerce una función integradora, que permite la articulación y coordinación de los componentes de la empresa y facilita el desarrollo de los siguientes pasos:

- Agrupa y delimita actividades de la empresa.
- Asigna funciones y tareas.
- Determina niveles de jerarquía.
- Suministra métodos de trabajo.

- Establece relaciones entre unidades de trabajo.
- Asigna responsabilidades.
- Define líneas de autoridad

### 2.3.1.1.3 DIRECCIÓN

- **Definición.-**

“La dirección es la función administrativa que conduce y coordina al personal en la ejecución de las actividades planeadas y organizadas. En esencia la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas”<sup>35</sup>.

- **Generalidades.**

En una empresa lo que se requiere es actuar directamente sobre las personas para conseguir que ejecuten sus actividades, mediante la orientación y coordinación del trabajo de los subordinados. En sí el **empresario** es quien dirige una empresa y está en busca de una dirección eficaz.

En Publifundas CIA. LTDA. la dirección se da directamente gerente-jefes departamentales y jefes departamentales-empleados, y esto ha permitido que cada una de las actividades que se realizan dentro de ella, se lleven a cabo de la mejor manera, pero sin duda, sin una dirección formal, las cosas en la organización resulta un poco difíciles, ya que el control no se da al 100% y esto ocasiona que en ciertas actividades existan errores que si bien se pueden corregir, con una buena dirección y un buen sistema de control interno no se producirían.

- **Importancia.**

Un valioso activo de la empresa está constituido por las personas que la dirigen, por consiguiente, cualquier aumento en la productividad de ellas se convierte en un beneficio para la empresa.

---

<sup>35</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. “*Como elaborar y usar los manuales administrativos*”. 3ra. edición. México: Thomson, 2005. ; Pág. 109.

Por esto es que las empresas fundamentan el éxito en una dirección **dinámica** y eficaz.

#### **2.3.1.1.4 CONTROL**

- **Definición**

Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

- **Generalidades**

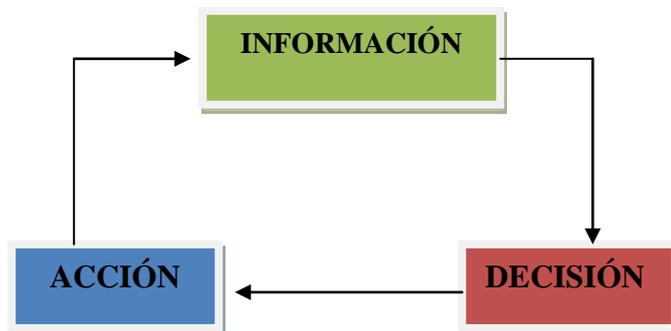
Para Publifundas el Control que se da en cada una de las unidades de trabajo, es bastante leve, ya que no poseen un sistema de Control Interno que les permita detectar los errores y corregirlos a tiempo, sin embargo de aquello, para la empresa es muy importante tratar en la medida de lo posible que estos errores no se vuelvan a cometer, pues de una u otra forma ocasiona pérdidas monetarias y de tiempo al estar corrigiendo una vez que se haya detectado el error, sin que puedan anticiparse a que estos errores no se conviertan en una rutina diaria de trabajo.

El control lo lleva acabo el gerente general y cada uno de los jefes de cada uno de los departamentos que existe en esta empresa, como lo es el departamento financiero y de producción, que son con los que cuenta hasta el momento la empresa.

- **Importancia**

Su importancia consiste en asegurar que lo que fue planeado, organizado y dirigido realmente alcanzó los objetivos pretendidos.

### 2.3.1.2 TOMA DE DECISIONES



**Gráfico No. 13**

**Fuente:** La autora, Toma de decisiones 2011

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

Una empresa, para una adecuada y acertada toma de decisiones, tiene que tender a obtener la máxima información. Esta información se obtendrá tras efectuar la fase de la dirección estratégica indicada.

Las **empresas** se preocupan constantemente por tomar decisiones que les permitan optimizar sus resultados de manera que se obtenga el mayor beneficio. Es por esto que la Investigación de **Operaciones** constituye una importante herramienta para la **gerencia** a la hora de tomar cualquier decisión. Resulta necesario entonces la aplicación de **herramientas** que sustenten la **toma de decisiones**, con el fin de eliminar el fuerte grado de **empirismo** que presentan los directivos.

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir.

La toma de decisiones en Publifundas depende siempre de las situaciones por la que la empresa está atravesando, así es, el caso de la gerencia, se preocupa siempre de los temas de mercados, esto no quiere decir que en cuestión del talento humano u otro caso no se da tanta importancia, simplemente que para cada caso existe la persona adecuada para tomar la decisión. Eso sí, sin olvidar antes que cada decisión tomada tenga el visto bueno de la gerencia. Es importante destacar que la empresa no

cuenta con un proceso bien definido para la toma de decisiones oportuna que permita conseguir lo que la empresa se ha trazado.

### **2.3.1.3 COMUNICACIÓN**

La **comunicación organizacional** consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Se debe destacar además que la comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, es por ello que para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores son aspectos muy importantes, para lograr llegar a las metas propuestas, consiguiendo con ello la efectividad y buen rendimiento de la empresa.

La comunicación que se da dentro de Publifundas tanto interna como externa es mediante mails, esto les permite conocer los acontecimientos diarios que se da dentro de la empresa con los empleados y sus funciones y con los proveedores y clientes, pero en sí no tiene un proceso bien definido en cuanto a comunicación tanto interna como externa.

### **2.3.2 MARKETING**

Una vez llegado a este análisis de ventajas competitivas, tenemos que desarrollar las estrategias competitivas a largo plazo, las políticas que necesitaremos y la estrategia por productos y mercados para finalmente llegar al posicionamiento pretendido o a diferenciar todavía más el actual.

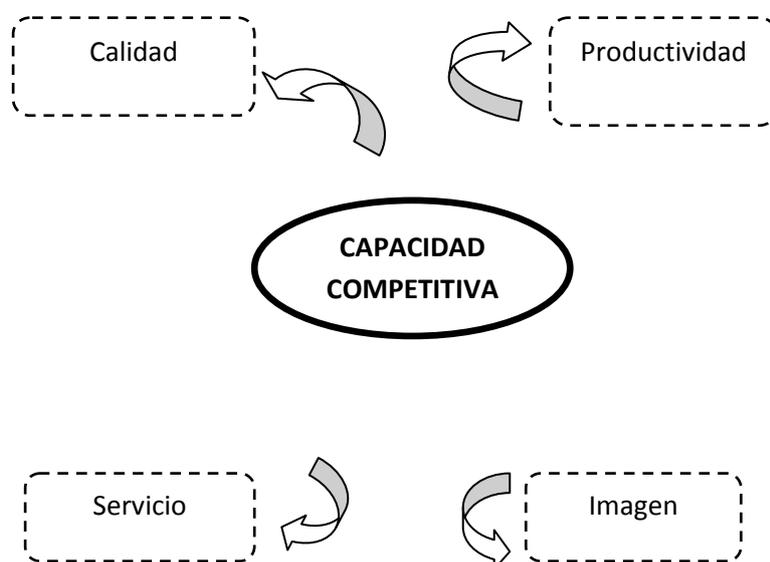
Lo que sí debemos tener en cuenta es que el posicionamiento de una empresa no sólo se consigue con un equipo en el pasado, sino que la política de marketing y la mezcla de marketing mix es la que nos va a crear el posicionamiento de cara al mercado-cliente y por lo tanto respecto a la competencia.

Es decir, el marketing mix va a ser el día a día de la empresa en contacto con el cliente y que finalmente creará este posicionamiento en la mente de nuestros clientes actuales y potenciales.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente es indispensable destacar que para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. su principal estrategia de promoción estará encaminada a:

- Visitas informativas directas a jefes de empresa (o a la persona responsable de la publicidad en cada caso), para que el producto que ofrece PUBLIFUNDAS sea tomado en cuenta para que las empresas pauten su publicidad con nuestra empresa.
- Utilizar la experiencia de otras empresas como argumento de venta.
- Estrategia de imagen de la marca **PUBLIFUNDAS** como soporte publicitario eficaz.
- Visitas a Instituciones Públicas y Privadas (podrá conseguir beneficiosos contratos con Municipios, centros comerciales, asociaciones culturales, asociaciones deportivas).
- Correos electrónicos segmentado con posterior seguimiento.
- Tele marketing para información general y con el objetivo de concertar entrevistas.
- Charlas promocionales explicando las amplísimas posibilidades de **PUBIFUNDAS**.
- Red comercial encargada de visitar a todo el censo de empresas de la zona.
- Además PUBLIFUNDAS podrá utilizar su propio producto que es la bolsita de pan para hacerse su propia publicidad, poniendo en ella anuncios informativos, para intentar atraer sin esfuerzo tanto a empresas como a particulares.

### 2.3.3. CAPACIDAD COMPETITIVA



**Gráfico No. 14**

**Fuente:** La autora, Plan de Marketing, 2011

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

La **competitividad** se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

La competitividad depende especialmente de la **calidad** del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la **productividad**, la **innovación** y la **inflación diferencial** entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la calidad innovadora del mismo, la calidad del servicio o la **imagen corporativa** del productor.

Es por ello que tomado en cuenta lo anteriormente expuesto PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. ha tomado en cuenta los siguientes aspectos para llegar a un buen nivel de competitividad:

- **Calidad**

Para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA la calidad del producto es un factor muy importante para lograr producir satisfactoriamente y por ende satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar defectos futuros. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto, puesto que mientras el producto sea de calidad y a un costo menor, se tendrá la certeza de que los clientes volverán a pautar su publicidad en nuestro producto.

- **Productividad**

La capacidad de producir de PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. depende en alto grado de la **tecnología** (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (**capital humano**) que tiene la empresa, es por esto que PUBLIFUNDAS tiene un costo menor para la elaboración de producto, lo que permite que el precio al que se vende este producto esté al alcance de todo tipo de negocios que quiera trabajar con PUBLIFUNDAS. Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto se llega se puede llegar a la conclusión de que mientras más clientes tenga la empresa, el nivel de producción también tenderá a subir y por consecuencia las utilidades y beneficios de la empresa.

Para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. el servicio que presta la empresa a sus clientes se la realizará de forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización, lo que permitirá que el cliente confíe nuevamente en la empresa.

- **Imagen**

La imagen para PUBLIFUNDAS CIA. LTDA se la dará a través de promover el producto en la mente de muchas personas, esto se lo hará utilizando el mismo producto que ofrece la empresa, como medio para que PUBLIFUNDAS sea conocido y acogido a nivel nacional, de esta forma se estará logrando que el producto y la marca del mismo llegue a la cabeza y gustos del consumidor.

### **2.3.4 CAPACIDAD FINANCIERA**

Se entiende por capacidad financiera a la capacidad de pago de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Para que una empresa cuente con solvencia, debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos, al vencimiento de los mismos y demostrar también mediante el estudio correspondiente que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación en el futuro.

Para poder entender la capacidad financiera que tiene PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. Comenzaremos acotando que la empresa no recibe ningún tipo de financiamiento por parte del Gobierno del Ecuador, es por ello que los recursos financieros de PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. provienen básicamente del aporte económico de sus socios, y de los réditos financieros que se percibe por la venta del producto de la empresa.

La administración de los recursos financieros supone un control presupuestario y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos), esto quiere decir que hay que controlar todas las entradas o salidas de efectivo con el presupuesto que la empresa maneja.

Para estar en condiciones de evitar fallas y de aplicar correcciones oportunas, el área financiera deberá realizar los registros contables necesarios, los mismos que serán consistentes con el presupuesto presentado con las unidades organizacionales.

Además se deberá tomar en cuenta que la administración financiera entre otras cosas le corresponde:

Obtener los recursos financieros de manera oportuna, transparente y en las mejores condiciones de costo, para cada unidad de trabajo de la empresa, con el firme propósito de ejecutar las tareas, elevar la eficiencia en las operaciones y satisfacer los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

### **2.3.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

La capacidad tecnológica está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción; abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energías empleadas, las formas de extracción de reservas naturales, su procesamiento, transformación y reciclaje, hasta la configuración y el desempeño de los productos finales resultantes. Por tanto, se trata de un factor de producción que envuelve todo el proceso productivo, en todas sus etapas.

PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. dentro de esta capacidad ubica a los implementos, equipos, materiales y demás que vayan acorde al avance tecnológico, el mismo que permitirá mantener el contacto con los usuarios, personal que labores dentro de la empresa y los directivos de la misma.

Por ello, se considera dentro de este recurso a las máquinas con las que cuenta la empresa para dar el servicio de publicidad, así como también el servicio de internet y la página web de la empresa, por lo que el acceso a información acerca del servicio, y de la empresa no tiene limitación alguna.

Además se cuenta con servicio telefónico y de fax con cobertura nacional e internacional, esto permitirá que la comunicación con nuestros clientes sea efectiva y rápida, así como también con el personal que labora en la empresa y sus directivos.

Otro recurso tecnológico con el que cuenta PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. es el programa contable Microsystem, que permite realizar todos los registros contables, relacionados con la actividad de la empresa, el mismo que es manejado desde Quito.

### **2.3.6 TALENTO HUMANO**

Dentro del análisis de PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. unos de los principales aspectos que ha sido tomado en cuenta, es el talento humano con el que cuenta la empresa, ya que para los directivos el talento humano es el principal activo que posee la empresa.

PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. con el transcurso del tiempo ha ido aumentando su personal, y es por ello que cada uno se encuentra encargado de una función en especial, desde el personal que diseña la publicidad que van a ir en las fundas de papel, hasta los que los que ofrecen los mismos a los futuros clientes, de acuerdo a sus necesidades. Por otro lado también se encuentra el personal administrativo quienes se encargan de que los recursos estén bien encaminados a los objetivos para los que fueron destinados.

Es importante destacar que la estabilidad laboral, y el buen ambiente de trabajo que se da en PUBLIFUNDAS, es importante para que el personal no tenga que dejar por ningún motivo su puesto de trabajo, entendiéndose de esta forma que el talento humano se encuentra bastante satisfecho con lo que la empresa le puede brindar en el presente y a futuro también.

El personal a esta fecha, suman exactamente 15 personas, entre personal operativo, administrativo y de ventas, de ellos la mayoría percibe un sueldo básico unificado de \$292.00; más los beneficios de ley, es decir con afiliación al IESS, y cuando lo amerita más horas y bonos extras por el buen desempeño y horas adicionales a las 8 horas de trabajo diarias que se encuentran estipuladas en la ley.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

### 2.4.1. Conceptualización de la Matriz FODA

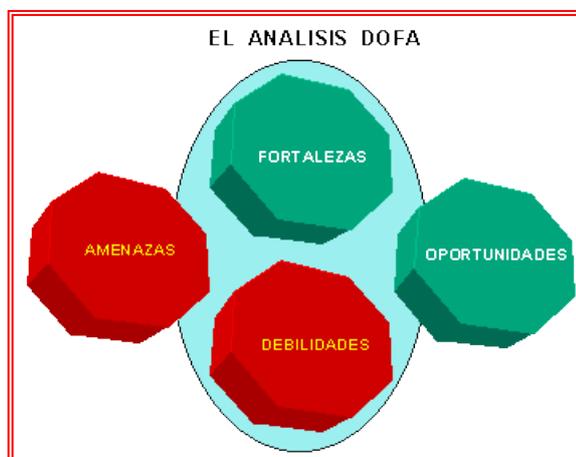


Gráfico No. 15

Fuente: [www.foda.com.uce.edu](http://www.foda.com.uce.edu)

- **Generalidades**

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la entidad y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- **Definición**

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”<sup>36</sup>.

- **Importancia**

La importancia de la matriz FODA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

La matriz FODA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación.

- **Objetivo**

El objetivo primario de la matriz FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

#### **2.4.1.1 Análisis interno de la Matriz FODA**

- **Generalidades**

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

El Análisis Interno es el proceso de recolección, evaluación y análisis de la información, con él reconoceremos si nuestros recursos y productos son fortalezas o debilidades organizacionales. Todos los recursos así como la producción de la entidad son materia de análisis (potencial humano, recursos

---

<sup>36</sup> [www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com)

tecnológicos, recursos económicos, infraestructura, equipos, productos, procesos, cultura organizacional, etc.).

- **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Además son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Entre algunas fortalezas nombraremos las más importantes como son:

- 1.- Buen ambiente laboral.
- 2.- Proactividad en la gestión.
- 3.- Conocimiento del mercado.
- 4.- Grandes recursos financieros.
- 5.- Buena calidad del producto final.
- 6.- Posibilidades de acceder a créditos.
- 7.- Equipamiento de última generación.
- 8.- Experiencia de los recursos humanos.
- 9.- Recursos humanos motivados y contentos.
- 10.- Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- 11.- Características especiales del producto que se oferta.
- 12.- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

- **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

A continuación nombraremos los más importantes como son:

- 1.- Salarios bajos
- 2.- Equipamiento viejo

- 3.- Falta de capacitación
- 4.- Problemas con la calidad
- 5.- Reactividad en la gestión
- 6.- Mala situación financiera
- 7.- Incapacidad para ver errores
- 8.- Capital de trabajo mal utilizado
- 9.- Deficientes habilidades gerenciales
- 10.- Poca capacidad de acceso a créditos
- 11.- Falta de motivación de los recursos humanos
- 12.- Producto o servicio sin características diferenciadoras

#### **2.4.1.2 Análisis externo de la Matriz FODA**

- **Generalidades**

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

- **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, como por ejemplo

- 1.- Regulación a favor
- 2.- Competencia débil
- 3.- Mercado mal atendido
- 4.- Necesidad del producto
- 5.- Inexistencia de competencia

- 6.- Tendencias favorables en el mercado
- 7.- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. A continuación citaremos algunos ejemplos de amenazas que se puede dar en la organización:

- 1.- Conflictos gremiales
- 2.- Regulación desfavorable
- 3.- Cambios en la legislación
- 4.- Competencia muy agresiva
- 5.- Aumento de precio de insumos
- 6.- Segmento del mercado contraído
- 7.- Tendencias desfavorables en el mercado
- 8.- Competencia consolidada en el mercado
- 9.- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado).

#### **2.4.2. Metodología de la Investigación**

Para establecer la Matriz FODA de “PUBLIFUNDAS CIA. LTDA” se procederá a aplicar métodos científicos de investigación y se determinarán de manera objetiva las principales variables de la matriz, lo que permitirá el diseño de estrategias para potenciar las fortalezas y oportunidades y combatir las debilidades y amenazas.

Tomando en cuenta todo esto, el primer paso para la construcción de la matriz FODA de la empresa PUBLIFUNDAS es recolectar la información, para esto se utilizará como herramienta de investigación el cuestionario, diseñado tanto para investigación de factores internos como factores externos. Estos cuestionarios se aplicarán al personal clave de la organización, quienes tienen una visión global

de la situación organizacional desde cada una de las áreas que manejan en la empresa. El cuestionario se aplicará mediante contacto directo con la fuente primaria de información, quienes podrán dar su opinión sobre cómo se percibe internamente el desempeño de la compañía y cuáles se consideran son las principales oportunidades y obstáculos externos que la empresa debe afrontar.

Los dos cuestionarios, para la investigación de factores internos y para la investigación de factores externos (ANEXOS), se aplicaron a cada una de las Jefaturas de PUBLIFUNDAS CIA LTDA. El personal clave está constituido por aquellas personas que dirigen cada una de las áreas, y por tanto tienen pleno conocimiento de los procesos que ejecutan y cómo los mismos aportan en la consecución de los objetivos del negocio. El pleno conocimiento de sus áreas también abarca la identificación de las principales dificultades y retos a los cuales comúnmente se enfrentan.

Las respuestas que arrojaron los cuestionarios fueron ponderadas para determinar el grado de afectación del factor sobre la organización en una escala que va del 0.1, que representa la afectación nula, hasta el 1, que indica el máximo grado de incidencia. Esta información se recolectó directamente de quienes respondieron el cuestionario, al proporcionar las respuestas también se ponderó qué tan significativo era el efecto de dicho factor según la opinión del entrevistado.

**GRÁFICO 16: PONDERACIÓN DE FACTORES SEGÚN EL GRADO DE INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>PONDERACIÓN DE INCIDENCIA DEL FACTOR EN LA ORGANIZACIÓN</b>	
Incidencia Nula	0.1
Alta Incidencia	1.0

**Elaborado por: María  
Fernanda Díaz**

Una vez ponderada la pregunta se la clasifica de acuerdo a la naturaleza del factor, es decir si es una fortaleza, una oportunidad, una debilidad o una amenaza. En la clasificación también se ha establecido también el grado de importancia del factor, esto se ve reflejado en el siguiente gráfico de escalas de clasificación.

**GRÁFICO:17 CLASIFICACIÓN DE FACTORES SEGÚN SU NATURALEZA E IMPORTANCIA**

CALIFICACIÓN/IMPORTANCIA FACTORES INTERNOS	
CLASIFICACIÓN	FACTOR
1D	Debilidad Menor
2D	Debilidad Importante
1F	Fortaleza Menor
2F	Fortaleza Importante

CALIFICACIÓN/IMPORTANCIA FACTORES EXTERNOS	
CLASIFICACIÓN	FACTOR
1O	Oportunidad Menor
2O	Oportunidad Importante
1A	Amenaza Menor
2A	Amenaza Importante

**Elaborado por: María Fernanda Díaz**

Al obtener la ponderación y la clasificación en cada una de las preguntas, se multiplican ambos valores obteniendo el resultado ponderado por pregunta. Con estos resultados se obtendrá el promedio por pregunta, lo cual ayudará a determinar aquellos aspectos relevantes que deberán componer la matriz FODA, para ello sólo se tomarán en cuenta los resultados que sean **iguales o superiores a 0,6 puntos**.

Al obtener las respuestas se ha logrado determinar las principales fortalezas y debilidades de la compañía. Según la opinión del personal clave uno de los principales inconvenientes entre las áreas y los diferentes procesos son la falta de información y la mala comunicación. Así también se destaca como fortaleza el

personal con el que cuenta la empresa, sea por su experiencia, su conocimiento sobre el negocio o por su compromiso con las actividades que desempeña día a día.

A continuación se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación y valoración de los cuestionarios:

**GRÁFICO 18: RESUMEN Y ANÁLISIS DE DATOS, INVESTIGACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

**ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:** Publifundas Cía. Ltda.

**Fecha:** 07/06/2012

**CONOCIMIENTO GENERAL DEL NEGOCIO**

No.	PREGUNTA	GERENTE FINANCIERO	CONTADORA GENERAL	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH	PROMEDIO
1	Los colaboradores desconocen datos de la empresa como la fecha en que se fundó.	0,1D	0,1D	0,1D	0,1D
2	Los colaboradores reconocen cuál es la misión, lo cual es una fortaleza porque saben el objetivo por el que trabajan.	0,3F	0,8F	0,3F	0,47F
3	El personal clave tiene conocimiento del servicio que ofrece la empresa.	0,3F	0,6F	0,3F	0,40F
4	Los colaboradores reconocen que además de percibir una rentabilidad, la empresa tiene como objetivo contribuir con la sociedad a través de sus actividades.	0,7F	0,8F	0,4F	0,63F
5	La organización posee manuales de procedimientos, donde se detallan antecedentes, políticas y demás directrices generales de la administración de la empresa.	2,0D	2,0D	1,4D	1,80D
6	El cumplimiento de normas y políticas no se llevan a cabo en la práctica por los colaboradores debido a la falta de un buen sistema de Control Interno.	2,0D	2,0D	1,6D	1,87D
7	Existe un organigrama que permita que la estructura organizacional de Publifundas contribuya con la misión de la empresa, ya que permite una adecuada distribución de funciones a través de las diferentes jefaturas establecidas.	1,6D	2,0D	1,20D	1,60D
8	Se considera como una debilidad que la comunicación entre las áreas de la empresa no fluye eficiente y adecuadamente.	2,0D	1,6D	1,0D	1,53D
9	La organización requiere un Sistema de Control Interno para mejorar su desempeño estratégico y lograr una mejor administración de recursos.	1,8D	1,8D	2,0D	1,87D

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**GRÁFICO 19: RESUMEN Y ANÁLISIS DE DATOS, INVESTIGACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

**ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:** Publifundas Cía. Ltda.

**Fecha:** 07/06/2012

<b>CONOCIMIENTO GENERAL DEL NEGOCIO</b>					
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>GERENTE FINANCIERO</b>	<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y RR.HH</b>	<b>PROMEDIO</b>
1	La calidad del servicio que ofrece la compañía es muy buena.	1,0F	1,0F	1,0F	1,0F
2	La tecnología de los equipos que la empresa utiliza para brindar el servicio de publicidad, no es adecuada y requiere actualización.	1,4F	1,4F	1,4F	1,4F
3	Las jefaturas consideran que el personal de su área, por su experiencia y capacitación, es una fortaleza importante para la empresa.	1,4F	1,6F	1,8F	1,6F
4	El actual Control Interno que lleva la empresa no constituye una herramienta que proporciona información relevante para su área.	1,6D	1,0D	1,8D	1,47D
5	La comunicación entre áreas de la empresa es considerada deficiente, lo cual afecta directamente a la calidad del servicio que la empresa brinda al consumidor final.	1,6D	1,6D	2D	1,73D
6	La no existencia un Sistema de Control Interno en la empresa, afecta de manera importante la calidad de la información, por eso es necesaria la creación de un Sistema de Control Interno para la empresa.	1,8D	1,8D	1,8D	1,8D
7	Las deficiencias en el manejo de información financiera-contable y administrativa han afectado el desempeño productivo de la empresa.	1,4D	2,0D	1,6D	1,67D
8	El poder de negociación de Publifundas con sus clientes es adecuado.	0,6F	0,6F	0,4F	0,53F
9	El poder de negociación de Publifundas con sus proveedores es muy bueno.	0,6F	0,6F	1,0F	0,73F

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**GRÁFICO 20: RESUMEN Y ANÁLISIS DE DATOS, INVESTIGACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

**ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:** Publifundas Cía. Ltda.

**Fecha:** 07/06/2012

**ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

No.	RESPUESTAS A LAS PERGUNTAS	GERENTE FINANCIERO	CONTADORA GENERAL	JEFE ADMINISTRATIVO y RR.HH	PROMEDIO
1	La empresa goza de experiencia y reconocimiento por parte de la sociedad y de los clientes que realizan negocios con Publifundas Cía. Ltda.	1,200	1,200	0,800	1,070
2	La opinión del consumidor sobre el servicio que ofrece la empresa es regular debido a pocos retrasos que se ha dado en la entrega de los productos (fundas de papel)	1,20A	1,00A	1,40A	1,20A
3	La falta de suministros local para la realización de la funda con la publicidad impresa, como materia prima e insumos constituye una desventaja importante.	1,80A	0,60A	0,70A	1,03A
4	La falta de instituciones de formación profesional en el área de diseño gráfico para entregar a la industria personal capacitado constituye una desventaja importante.	0,50A	0,50A	0,70A	0,56A
5	La falta de incentivo gubernamental a las actividades empresariales afecta el desempeño de la organización Publifundas Cía. Ltda.	0,50A	0,80A	1,60A	0,96A
<b>Elaborado por: María Fernanda Díaz</b>					

**GRÁFICO 21: RESUMEN Y ANÁLISIS DE DATOS, INVESTIGACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

**ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:** Publifundas Cía. Ltda.

**Fecha:** 07/06/2012

**ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

No.	RESPUESTAS A LAS PERGUNTAS	GERENTE FINANCIERO	CONTADORA GENERAL	JEFE ADMINISTRATIVO Y RR.HH	PROMEDIO
6	La inestabilidad política y jurídica existente en el país es un factor que afecta a la organización Publifundas Cía. Ltda.	1,40A	0,60A	0,60A	0,86A
7	La oportunidad de participación en el mercado a nivel de todo el Ecuador es una posibilidad de crecimiento importante.	1,60	1,60	1,800	1,670
8	La empresa se enfrenta a la competencia desleal, lo cual es una amenaza que afecta el desempeño de sus actividades.	0,70A	0,70A	0,80A	0,73A
9	La posibilidad de innovar a futuro el servicio, a través de avances tecnológicos será una oportunidad de crecimiento beneficioso.	0,400	0,400	1,200	0,670
10	El suministro local de máquinas de diseño gráfico, es una oportunidad de mejorar la tecnología de los equipos para brindar un mejor servicio de publicidad a nuestros clientes.	0,700	0,700	0,400	0,600

**Elaborado por: María Fernanda Díaz**

De acuerdo con los resultados obtenidos, una de las principales debilidades que enfrenta la empresa es la falta de manuales de procedimientos, así como también de un Sistema de Control Interno que les permita de una u otra forma evitar errores en los procedimientos que lleva a cabo la empresa. Por otro lado una gran oportunidad que tiene la empresa, es la experiencia y el reconocimiento que tiene por parte de la sociedad y de los clientes.

Además tomando en cuenta los resultados, se pudo concluir también que una de las principales amenazas que enfrenta la empresa es el entorno económico y político que afecta a la empresa, así como también la competencia desleal, mientras que entre las oportunidades principales están las mejoras tecnológicas que permitirán a la empresa innovar a futuro en sus procesos y en su servicio.

Una vez recolectada y analizada la información sobre los aspectos internos y externos de la organización Publifundas Cía. Ltda. se ha podido diseñar la Matriz FODA que contiene los aspectos más relevantes, tanto internos como externos. Esto como resultado de la información suministrada por los principales representantes de los departamentos que componen la organización.

Esta matriz, permitirá realizar un análisis de la posición estratégica actual de Publifundas Cía. Ltda., determinando sus características y comparándolas con otras empresas similares para orientar el estudio del Sistema de control Interno hacia el mejoramiento competitivo, combatiendo aquellas debilidades del negocio y potenciando la mejora continua.

## GRÁFICO 22: MATRIZ DE FORTALEZAS-DEBILIDADES

### DEBILIDADES

- La falta de manuales de procedimientos donde se detallen antecedentes, políticas y demás directrices de la administración de la empresa.
- Inexistencia de un Sistema de Control Interno (organigramas y manuales) para la empresa, que impide obtener información financiera, contable, administrativa confiable.
- Deficiente comunicación en la organización.

### FORTALEZAS

- Los colaboradores reconocen que la empresa también puede contribuir con la sociedad a través del servicio que ofrece la misma.
- Buena calidad del servicio que ofrece la empresa.
- Comercialización de fundas biodegradables (no contaminan el medio ambiente).
- Talento humano con experiencia y alto compromiso de trabajo para con la organización.
- Buen poder de negociación que tiene la empresa con sus proveedores.

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### **GRÁFICO 23: MATRIZ OPORTUNIDADES-AMENAZAS**

#### **AMENAZAS**

- Falta de producción local de materias primas e insumos para la industria gráfica, hacen que se den retrasos en la entrega del servicio. (fundas biodegradables o ecologistas.)
- Inestabilidad económica y política en el país.
- Falta de apoyo gubernamental al empresario.
- Deficiente opinión del consumidor en cuanto al servicio que ofrece la empresa.
- Competencia desleal.

#### **OPORTUNIDADES**

- Aceptación positiva por parte del cliente y la sociedad del servicio que ofrece Publifundas Cía. Ltda.
- Alcanzar una mayor aceptación en el mercado.
- Generación de nuevos servicios innovadores, a través del análisis de las necesidades del consumidor y apareamiento de nuevas tecnologías.
- Adquisición de máquinas de diseño gráfico de punta, para brindar un mejor servicio de publicidad al cliente.
- Penetración en nuevas zonas de mercado a nivel nacional y extranjero con nuestro servicio de publicidad.

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA CONTABLE DE PUBLIFUNDAS CIA. LTDA.**

Todos los administradores alertas, deberán disponer de un sistema de control adecuado y eficaz que le permita cerciorarse de que las cosas ocurran conforme a lo planeado.

En ocasiones se pierde de vista que los controles que emplean los administradores deben diseñarse para la tarea y persona específica, a los que estén destinados a servir.

Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema requiere de un diseño especial. Si en verdad se pretende que los controles funcionen, se los deberá crear a la medida.

Bajo esta perspectiva se desarrollará el siguiente capítulo en donde se plantearán objetivos, responsables, políticas, descripción de procedimientos y diagramas de flujo, así como también el establecimiento de indicadores de gestión, para poder evaluar periódicamente el cumplimiento de los procedimientos.

La función del Control Interno es aplicable a todas las actividades del departamento contable, por ello se realizarán controles internos por áreas de responsabilidad.

#### **3.1.GERENCIA FINANCIERA CONTABLE**

##### **3.1.1 Objetivo de la gerencia financiera contable.**

La gerencia financiera contable tiene como objetivo programar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar cada una de las actividades económicas-financieras de todo el departamento contable.

##### **3.1.2 Responsable de la gerencia financiera contable**

El responsable de esta gerencia es la persona encargada de ser el Gerente Financiero y su asistente respectivamente. Esta persona asumirá las

responsabilidades de su cargo, así como también cumplirán las funciones establecidas en el manual del cargo.

A continuación se detallará las funciones del Gerente Financiero, así como también de su asistente:

- **Funciones del Gerente Financiero Contable.**

- 1.- Análisis de los aspectos financieros para la correcta toma de decisiones.
- 2.- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- 3.- Elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- 4.- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para prestar el servicio de publicidad, cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- 5.- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- 6.- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y gastos.
- 7.- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- 8.- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- 9.- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
- 10.- El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se

negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.

11.- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.

12.- Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago por la prestación del servicio.

13.- Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.

14.- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

15.- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

16.- Manejo del archivo administrativo y contable.

17.- Aprobación de la facturación que se realiza por ventas.

18.- Supervisión de la facturación por servicios de publicidad bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.

19.- Administrar y autorizar préstamos para empleados.

20.- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)

21.- Elaboración de reportes financieros, para la Gerencia General.

22.- El Gerente Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

- **Funciones del Asistente Financiero Contable.**

1.- Asistir en el análisis de estados financieros, recopilando, registrando y llevando el control de la información; a fin de apoyar la correcta elaboración de los informes financieros de la institución.

2.- Recopila y codifica información financiera suministrada por las diferentes unidades.

- 3.- Elabora series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero-contable.
- 4.- Efectúa cálculos para la obtención de índices financieros.
- 5.- Revisa, clasifica y ordena reposiciones de fondos, fondos especiales y cajas asignadas a las diversas unidades.
- 6.- Lleva el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.
- 7.- Hace seguimiento a los compromisos financieros de la Institución.
- 8.- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- 9.- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- 10.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas por parte de la gerencia financiera contable.
- 11.- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **3.1.3 Normativa**

La gerencia financiera está sujeta al Reglamento Interno de la Institución y debe hacer cumplir la legislación vigente en todo el departamento financiero-contable, así como también debe hacer cumplir las políticas implementadas por la administración.

#### **3.1.4.1. Procedimiento: Delegación de trabajo a los miembros del Departamento Financiero Contable.**

##### **3.1.4.1.1 Objetivo del procedimiento.**

Conocer el procedimiento de delegación de trabajo dentro del departamento financiero contable, así como delimitar lineamientos para cumplir el procedimiento.

### 3.1.4.1.2 Políticas del procedimiento: Delegación de trabajo a los miembros del Departamento Contable.

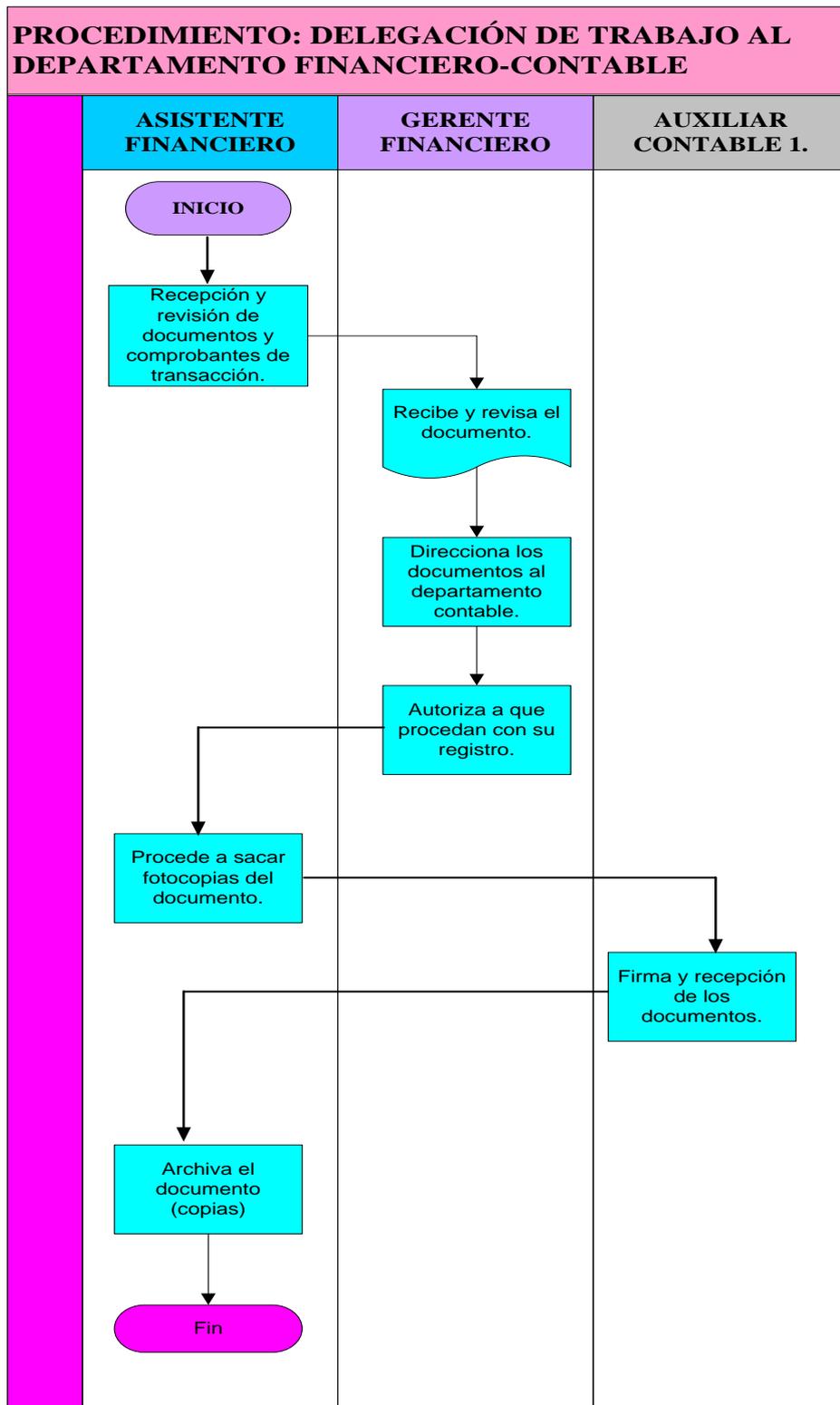
- Todo trabajo asignado a los empleados del departamento contable, serán notificados de manera escrita y con fecha.
- Toda delegación de trabajo extra que no concierna a las funciones encargadas a un miembro determinado del departamento, se deberá hacerse por escrito.
- Organizar el trabajo de tal manera que todos los empleados del departamento, puedan tomar sus vacaciones, así como planificar la capacitación del personal de reemplazo.
- En caso de que se requiera horas extras de trabajo, para el cumplimiento del trabajo se deberá reconocer todos los beneficios de ley.
- La gerencia financiera será la encargada de vigilar que las claves de acceso de cada persona para cada módulo del sistema, sean consecuentes con las tareas que realiza. Así como de informar al departamento de sistemas que elimine el usuario si algún trabajador se separa de la empresa.
- Todo trámite deberá ser conocido por la gerencia financiera.

### 3.1.4.1.3 Descripción del Procedimiento: Delegación de trabajo a los miembros del Departamento Financiero Contable.

AREA RESPÒNSABLE	No.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
ASISTENTE FINANCIERO.	1	Recibe el documento, lo sella con fecha y hora, y asignar un número de ingreso al departamento.
GERENTE FINANCIERO	2	1.- Recibir y revisar el documento.
	3	2.-Direccionar los documentos y comprobantes de transacciones a los miembros del departamento contable, para que procedan con el registro del mismo.

<p style="text-align: center;"><b>ASISTENTE FINANCIERO.</b></p>	4	<p>1.- Proceder a sacar fotocopias de los documento así como también de su respectivo respaldo, para luego entregar el documento original al departamento contable.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AUXILIAR CONTABLE 1</b></p>	5	<p>1.- Recibir los documentos originales con sus respectivos respaldos.</p> <p>2.- Firmar la recepción del mismo con fecha y hora respectivamente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ASISTENTE FINANCIERO.</b></p>	6	<p>1.- Archivar el documento (copias), con el que se da trámite en forma secuencial por número de ingreso al departamento.</p>

**GRÁFICO 24: PROCESO DE LA GERENCIA FINANCIERA-CONTABLE.**



Elaborado por: María Fernanda Díaz

### **3.1.4.2. Procedimiento: Revisión de Informes**

#### **3.1.4.2.1 Objetivo del procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.**

Proporcionar los lineamientos necesarios para la revisión de informes dentro del departamento. Además garantizar que los informes emitidos por el departamento financiero-contable satisfagan las necesidades de información de manera clara y oportuna a las autoridades de la empresa y a los organismos de control.

#### **3.1.4.2.2 Políticas para el procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.**

- Todos los informes presentados a la Gerencia Financiera-Contable deben constar de firmas de responsabilidad: Elaborado por y Revisado por.
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera-Contable la revisión de los informes emitidos por los departamentos de la empresa.
- Los informes financieros-contables deberán ser oportunos y confiables.
- Los miembros del departamento contables, y el asistente financiero deberán entregar los informes en el tiempo acordado por la Gerencia Financiera-Contable.

#### **3.1.4.2.2 Términos utilizados en el Proceso de de Revisión de Informes Financieros.**

- **Estados financieros.-** son informes que se elaboran l finalizar un período contable, con el propósito de conocer la real situación económica financiera de la empresa.
- **Estado de Resultados.-** es el que determina la utilidad o pérdida de un ejercicio económico, como resultado de los ingresos y gastos; en base a este estado, se puede medir el rendimiento económico que ha generado la actividad de la empresa.
- **Balance General.-** El balance general es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización

pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente, como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucros y fuentes de fondeo.

- **Estado de Flujo de Efectivo-** el estado de flujo de efectivo informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- **Efectivo.-** comprende el efectivo en caja y bancos.
- **Equivalentes de efectivo.-** Son las inversiones a corto plazo de alta liquidez que son inmediatamente convertibles a efectivo (de 30 a 90 días), y las que no están sujetas a un riesgo que cambien en su valor.
- **Análisis de los Estados Financieros.-** El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.
- **Flujos de efectivo.-** son las entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes.
- **Notas a los Estados Financieros.-** Las notas son aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones, cuantificables o no, que forman parte integrante de todos y cada uno de los estados financieros, los cuales deben leerse conjuntamente con ellas para su correcta interpretación. Las notas incluyen descripciones narrativas o análisis detallados de los importes mostrados en los estados financieros, cuya revelación es requerida o recomendada, pero sin limitarse a ellas, con la finalidad de alcanzar una presentación razonable. Las notas no constituyen un sustituto del adecuado tratamiento contable en los estados financieros.
- **Análisis e interpretación financiera.-** buscan medir el rendimiento de la empresa dentro del contexto del negocio que desarrolla, sus objetivos y estrategias

Un análisis detallado permite determinar cuáles son los factores claves de un negocio, requisito indispensable para una proyección razonable de la situación económica y financiera futura de la empresa.

Entre las principales categorías de análisis financiero tenemos:

### **1.- Índice de Solvencia o Liquidez Corriente.**

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de tantos dólares para pagar dicha deuda. Generalmente en base a este índice los Bancos e instituciones financieras suelen evaluar la capacidad de pago para otorgar un préstamo.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

### **2.- Índice de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.**

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, disponemos de tantos dólares para pagar dicha deuda. Sirve para evaluar la capacidad de los fondos más líquidos (Caja y Bancos) que disponemos para pagar las deudas corrientes. Ese es un índice un tanto más rígido que los anteriores.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{ACTIVO DISPONIBLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

### **3.- Índice de Capital de Trabajo**

Significa la liquidez de operación y la protección hacia los acreedores de corto plazo.

La fórmula es la siguiente:

**ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE**

#### **4.- Índice de Rentabilidad.**

- Significa el porcentaje de utilidad antes de participación e impuestos con respecto al capital o patrimonio, es decir mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios o accionistas.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{UTIL. ANTES DE PART. E IMP.}}{\text{CAPITAL (O PATRIMONIO)}} \times 100$$

- Significa el porcentaje de utilidad neta con relación al capital o patrimonio: es decir mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios o accionistas.

La formula es la siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL (O PATRIMONIO)}} \times 100$$

- Significa el porcentaje de la utilidad bruta en ventas con relación a las ventas netas.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA EN VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

- Significa el porcentaje de la utilidad neta para socios, con relación a las ventas netas.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA PARA SOCIOS}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

### 3.1.4.2.3 Formatos de los Balances utilizados en el proceso de: Revisión de de Informes Financieros.

- **Balance General**

**GRÁFICO 25: FORMATO DEL BALANCE GENERAL BAJO NIIF**

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA					
BALANCE GENERAL					
Fecha de transición					
31-dic-09					
CUENTAS	EFECTO DE TRANSICIÓN				
	Saldos NEC	a NIIF 2009	a NIIF 2010	a NIIF 2011	Saldo NIIF
<b>ACTIVOS</b>					
<b>CORRIENTES</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Inversiones	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Cuentas por cobrar netas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Inventarios	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Propiedad, plantas e equipo	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
(-) depreciación acumulada	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Propiedad, plantas e equipo, neto	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>Goodwill</b>					
Instrumentos Financieros disponibles para la venta	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Inversiones en instrumentos financieros	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Activos intangibles	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Inversión en asociadas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>PASIVOS</b>					
<b>CORTO PLAZO</b>					
Sobregiros Bancarios	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Obligaciones bancarias	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Cuentas por pagar proveedores	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Participación trabajadores	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Impuesto a la renta corriente	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>LARGO PLAZO</b>					
Deuda a largo plazo	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Provisión por restructuración	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Participación a trabajadores diferida	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Impuestos diferidos	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Provisión para jubilación e indemnizaciones	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL PASIVOS</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Reserva legal	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Superávit por revaluación de activos	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Reserva de capital	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Utilidades no realizadas por valoración	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Resultados Acumulados	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Utilidades del ejercicio	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>		

Fuente: NIIFS/CONTABILIDAD GENERAL.COM

Elaborado por: María F. Díaz

- Estado de Resultados

**GRÁFICO 26: FORMATO DEL ESTADO DE RESULTADOS BAJO NIIF**

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA					
BALANCE GENERAL					
Fecha de transición					
31-dic-09					
Cuentas	Efecto de Transición				
	Saldos NEC	a NIIF 2009	a NIIF 2010	a NIIF 2011	Saldo NIIF
Ventas netas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
(-)Costo de ventas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>GASTOS OPERACIONALES:</b>					
Gastos de ventas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Gastos de administración	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Utilidad o pérdida operacional	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS):</b>					
Gasto financiero	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Utilidad en cambio	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Comisiones netas	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Otros ingresos (gastos) netos	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>TOTAL OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Utilidad o pérdida antes de participación a trabajadores en las utilidades e impuesto a la Renta.	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
(-) Participación a trabajadores	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
(-)Impuesto a la renta	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>AUTORIZADO POR</b>			

Fuente: NIIF/CONTABILIDAD GENERAL.COM

Elaborado por: María F. Díaz

## Estado del Flujo del efectivo.

### MÉTODO INDIRECTO PARA PRESENTAR EL FLUJO DEL EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

#### GRÁFICO 27: FORMATO DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

<b>PUBILFUNDAS CÍA. LTDA</b>	
<i>Flujos de efectivo por actividades de operación</i>	
<b>Ganancia del año</b>	XXX
Ajustes por ingresos y gastos que no requirieron uso de efectivo:	
Gastos por depreciación	XXX
Aumento en el valor razonable de propiedades de inversión	<u>(XXX)</u>
Ajuste por la partida incluida en actividades de inversión:	
Ganancia por venta de equipos	(XXX)
Cambios en el capital de trabajo:	
Incremento en deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	(XXX)
Disminución en inventarios	XXX
Incremento en acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	<u>XXX</u>
<b>Efectivo neto proveniente de actividades de operación</b>	<b>XXX</b>
<i>Flujos de efectivo por actividades de inversión</i>	
Cobros por venta de equipos	<u>XXX</u>
<b>Flujo neto de efectivo procedente de actividades de inversión</b>	<b>XXX</b>
<i>Efectivo y equivalentes al efectivo</i>	
Incremento en el efectivo para el año finalizado el 31 de diciembre de 2011	XXX
<b>Efectivo al 1 enero de 2012</b>	<u>XXX</u>
<b>Efectivo al 31 de diciembre de 2012</b>	<u><b>XXX</b></u>
<b>ELABORADO POR</b>	
<b>REVISADO POR</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**Fuente:** FUNDACIÓN IFRS: INFORMACIÓN DE NIIFs PAR PYMFS

## Estado de Cambios en el Patrimonio

### GRÁFICO 28: FORMATO DEL ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO BAJO NIIFs

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO							
DETALLE	Capital	Reserva legal	Reserva de capital	Reserva de revaluación	Ganancias no realizadas	Result. Acum.	Total
Saldo inicial NEC al 1 de enero del 2012	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Efecto de transición a NIIF	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Saldo inicial bajo NIIF al 1 de enero del 2012	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad del ejercicio 2011 según NEC	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Efecto de transición a NIIF	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Saldo bajo NIIF al 31 de diciembre del 2011	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
ELABORADO POR		APROBADO POR:					
REVISADO POR:							

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**Fuente:** FUNDACIÓN IFRS: INFORMACIÓN DE NIIFs PAR PYMES

- **Notas a los Estados Financieros**

## **GRÁFICO 29: FORMATO DE LAS NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

### **NOTA 1**

#### **IDENTIFICACION DE LA COMPAÑIA Y ACTIVIDAD ECONOMICA**

Compañía.....fue constituida el..... Y se dedica a la ..... La actividad principal de la Compañía es .....El domicilio legal de la Compañía, donde se encuentran sus oficinas administrativas, es .....

Al 31 de diciembre de 2011, el número de trabajadores (funcionarios y empleados) de la Compañía fue de..... respectivamente.

Los Estados Financieros por el periodo terminado el 30 de Diciembre de 2011 fueron aprobados por el Directorio de la Compañía en sesión que se llevó a cabo el.....

Los Estados Financieros reflejan la actividad individual.

La Compañía prepara estados financieros consolidados, los cuales se presentan por separado.

### **NOTA 2**

#### **POLITICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS**

Las políticas contables significativas utilizadas por la Compañía en la preparación y presentación de sus estados financieros son las siguientes:

##### **Base de preparación y presentación:**

Los estados financieros se preparan y presentan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador, los cuales comprenden a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Las NIIF incorporan a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) de la 1 a la 41.

Los estados financieros de la Compañía serán presentados en la moneda funcional, es decir en dólares, a partir del.....

**Fuente:** www.worldoffice.com.ec

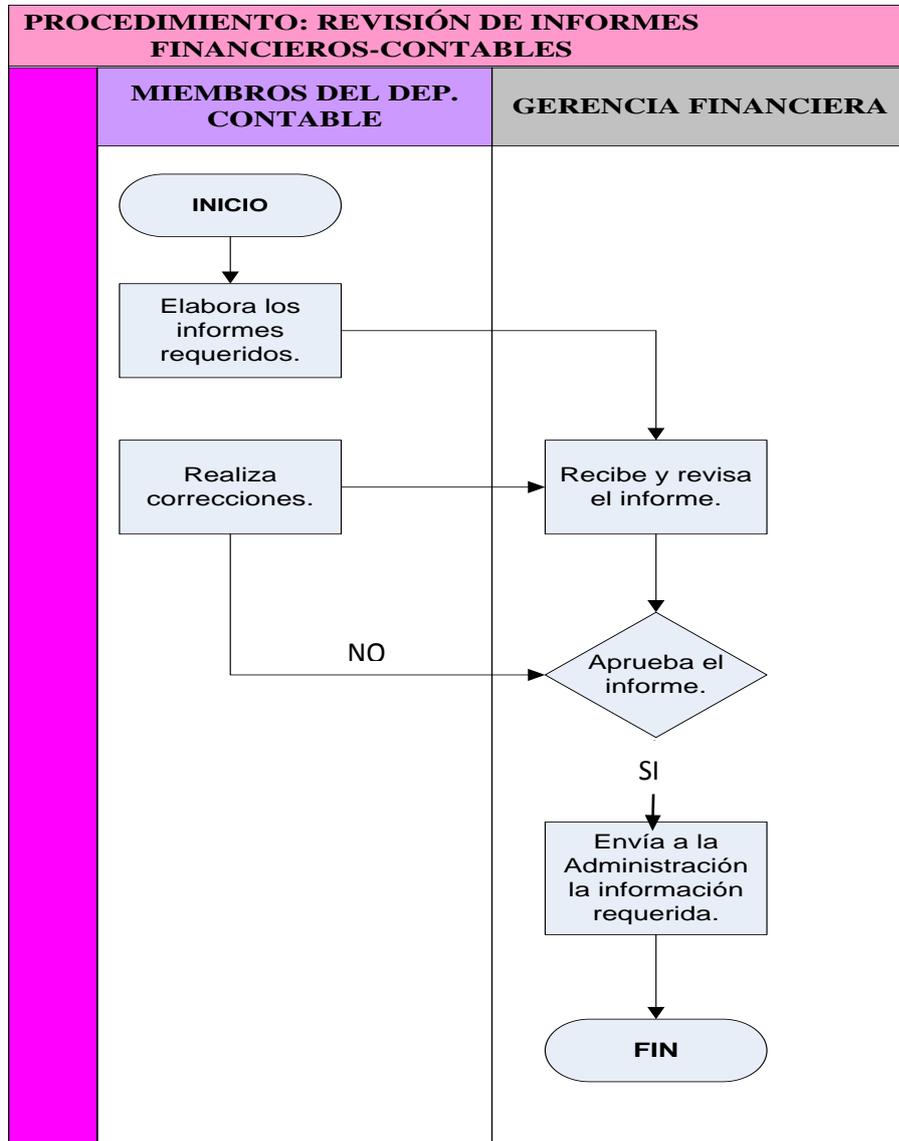
**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**3.1.4.2.4 Descripción del Procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.**

ÁREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO CONTABLE	1	1.- Elaborar los informes requeridos por la administración.
	2	2.- Entregar el informe de manera oportuna a la Gerencia Financiera-Contable.
GERENCIA FINANCIERA	3	1.- Revisa el informe y lo aprueba con su firma.
	4	2.- En el caso de correcciones lo devuelve al Departamento contable, para que realice las respectivas correcciones.
MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO CONTABLE	5	1.- Realizar las correcciones indicadas por la Gerencia Financiera.

**3.1.4.2.5 Diagrama de flujo del Procedimiento: Revisión de Informes Financieros-Contables.**

**GRÁFICO 30: PROCESO REVISIÓN DE INFORMES**



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

## **3.2.DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

### **3.2.1 Objetivo**

El objetivo del departamento de Contabilidad es generar de manera oportuna, confiable y consistente, información contable, que permita a las autoridades de la empresa, tomar decisiones oportunas y acertadas en beneficio de la organización. Asimismo asesorará a las autoridades de la organización a cerca de todas aquellas normas y leyes vigentes que tengan que ver con el ámbito contable, en la cual se desarrolla la empresa.

### **3.2.2 Responsable del departamento de Contabilidad.**

El responsable de este departamento es la persona encargada de ser el Jefe del Departamento Contable de la empresa. Esta persona asumirá las responsabilidades de su cargo, así como también cumplirán las funciones establecidas en el manual del cargo. A continuación se detallará las funciones de cada miembro del Departamento Contable como lo es la Contadora General y sus dos asistentes Contables:

- **Funciones de la Contadora General.**

- 1.- Supervisar que la documentación remitida al Departamento para su pago, reúna los requisitos fiscales y cumplan con la normatividad aplicable al caso.
- 2.- Presentar correcta y oportunamente a la Dirección Administrativa un programa semanal de pagos a: proveedores, acreedores y cuotas por pagar, para la obtención de la autorización del Ejercicio del Presupuesto Autorizado.
- 3.- Supervisar ingresos recibidos por la empresa por concepto de ventas.
- 4.- Supervisar y controlar el proceso de las operaciones contables propias de la empresa y de los recursos no fiscales derivados de los convenios con otras entidades.

- 5.- Revisar los listados previos de captura para autorizar los registros contables y presupuestales presentados en las pólizas de diario, egresos e ingresos.
- 6.- Elaborar oportunamente los Estados Financieros.
- 7.- Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable.
- 8.- Supervisar la elaboración de las Conciliaciones Bancarias y analizar los movimientos presentados en dichas conciliaciones para su posterior registro contable.
- 9.- Supervisar el archivo de éste departamento.
- 10.- Dar cumplimiento a las observaciones presentadas por los Auditores Externos.
- 11.- Es responsable de suministrar a tiempo, todos los reportes e informes Financieros de la empresa al Gerente General u otra autoridad de la empresa que así lo requiera.
- 12.- Manejar en forma organizada el Flujo de Efectivo de la Empresa, teniendo en consideración el orden de prioridades de la operación de la empresa.
- 13.- Debe asesorar a las autoridades de la empresa en la firma de acuerdos y contratos que impliquen desembolso o ingresos a la empresa, o que de una forma u otra implique alguna responsabilidad de la propiedad.
- 14.- Debe tener pleno conocimiento de la Ley laboral, código tributario, manejos aduanales y ley de seguro social.
- 15.- El contador general debe ser líder y jefe de sus empleados, con la finalidad de lograr una armonía en estos que lleve a maximizar la eficiencia y por tanto muestre la productividad.
- 16.- Debe reportar sus actividades cada semana al Gerente Financiero con el fin de lograr los objetivos presupuestados por la empresa en un período determinado.

17.- Debe ser austero, siempre tratando de mantener los costos operacionales lo más bajo posible.

18.- En la discusión de sus Estados Financieros debe conocer la procedencia de todas las fuentes que le dan origen a todos los balances presentados en estos.

- **Funciones del Auxiliar Contable 1**

- 1.- **Actividades proveedores**

- 1.1.- Recepción de facturas y comprobantes de retención.

- 1.2.- Mantener el archivo de proveedores.

- 1.3.- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.

- 2.- **Actividades bancos**

- 2.1.- Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera.

- 2.2.- Conciliaciones bancarias.

- 2.3.- Manejo del libro de bancos.

- 2.4.- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.

- 3.- **Actividades clientes**

- 3.1.- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.

- 3.2.- Archivo de facturas secuenciales del cliente.

- 3.3.- Manejo de facturas y comprobantes de retención.

- **Funciones del Auxiliar Contable 2**

- 1.- **Actividades nómina**

- 1.1.- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación, seguros de asistencia

médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.

1.2.- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.

1.3.- Elaboración de memos de permisos.

1.4.- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.

## **2.- Actividades de contabilidad**

2.1.- Coordinación de la entrega de información a la Contadora General, puesto que debe entregar carpetas de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones.

2.2.- Actualización continúa de los archivos.

2.3.- Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.

2.4.- Realización de pagos de gastos personales del gerente general.

2.4.- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.

2.5.- Declaración de impuestos mensuales de la empresa.

2.6.- Manejo de caja chica y ventas de contado cuando no se encuentra la recepcionista.

2.7.- Cobranza.

2.8.- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

### **3.2.3 Normativa**

La Contabilidad deberá realizarse bajo las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas Internacionales Financieras (NIIF) para PYMES,

Principios de Contabilidad Generalmente aceptados, y bajo la legislación del país, como la Ley de Régimen Tributario Interno, Comprobantes de venta y Retención, Código de Trabajo, Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) entre otras vigentes en la legislación Ecuatoriana.

### **3.2.4. Proceso Contable**

#### **3.2.4.1 Objetivos**

El objetivo del Proceso Contable es que la información contable refleje una imagen fiel del patrimonio, la situación financiera y los resultados de la empresa.

Además determinar lineamientos para salvaguardar que el proceso contable cumpla con los pasos necesarios para que los registros sean confiables y proporcionen a la empresa balances que servirán para la toma de decisiones.

#### **3.2.4.2 Responsables de Proceso Contable.**

Los responsables de llevar a cabo el proceso Contable dentro de la empresa son todas aquellas personas que trabajen en el Departamento Financiero y su vez en el departamento Contable.

#### **3.2.4.3 Políticas del Procedimiento: Proceso Contable**

- Con la finalidad de contar con las bases necesarias para llevar a cabo el proceso Contable de la empresa , es necesario definir y aprobar políticas contables uniformes tomando en cuenta las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC); y las Interpretaciones a las NIC y NIIF, oficializadas y vigentes en nuestro país.
- Para llevar a cabo el Proceso Contable de la empresa se deberá elegir los procedimientos y métodos que de acuerdo con las circunstancias, resulten más adecuadas para la entidad correspondiente. Para realizar el proceso Contable de la mejor manera, es necesario conocer la naturaleza y características de la entidad económica y elegir el procedimiento de procesamiento de datos que se adecue a dichas características.

- Los miembros del departamento contable deberán cumplir con las disposiciones legales vigentes en el país.
- Los miembros del departamento contable deberán firmar los documentos procesados por cada uno de ellos.
- La Contadora General deberá revisar todos los asientos contables y de ajuste realizados por las auxiliares.
- Cada persona deberá tener su clave propia de acceso al sistema contable y en caso de que alguna persona deje de permanecer a la empresa es responsabilidad del Gerente Financiero así como también del Contador General informar a la persona encargada de centro de cómputo de la empresa para que aplique medidas necesarias.
- La Contadora General proporcionará a la administración información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

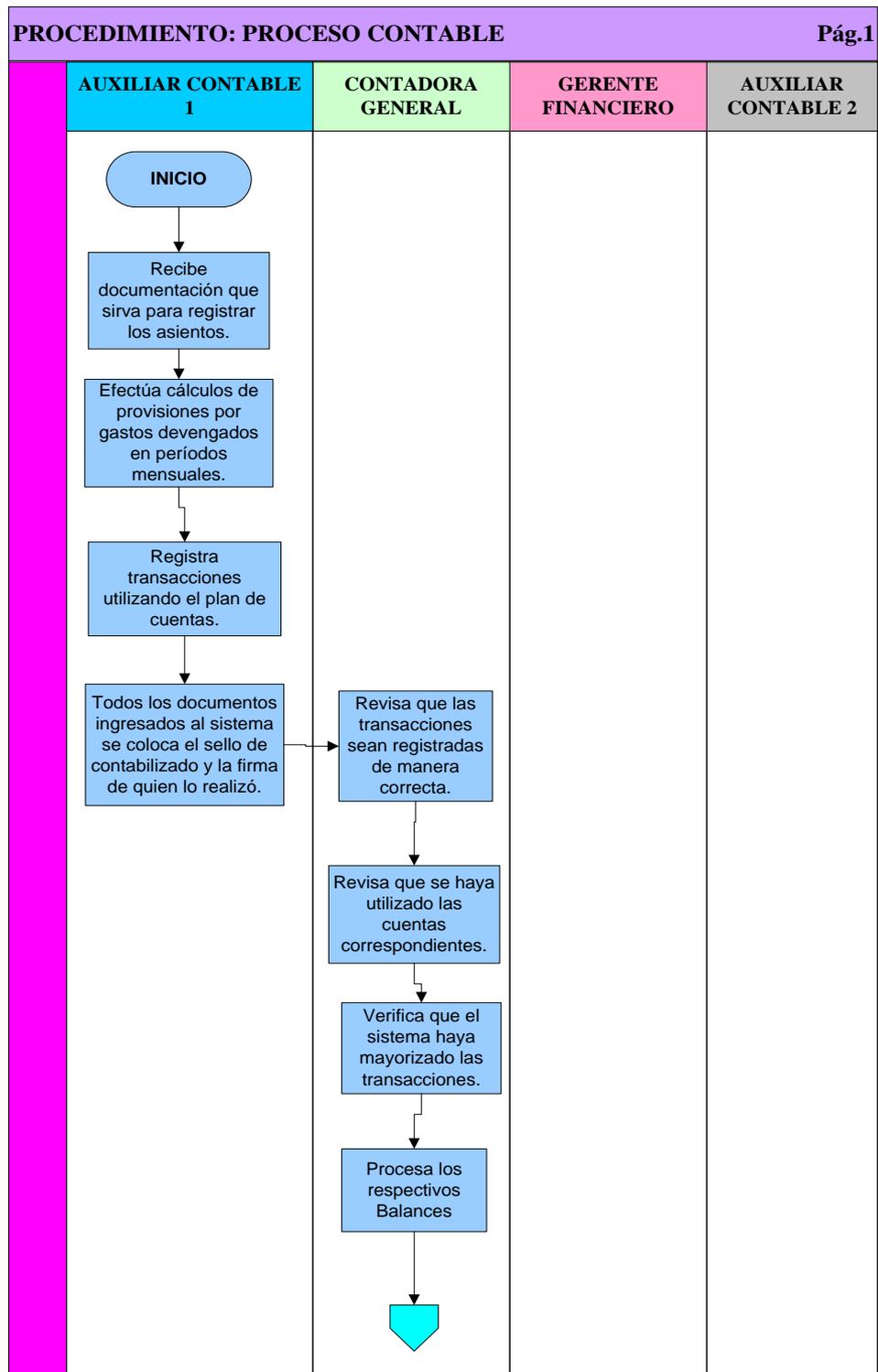
#### 3.2.4.4 Descripción de los procedimientos del Proceso Contable.

ÀREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
<b>AUXILIAR CONTABLE 1</b>	<b>1</b>	1.- Reciben contratos, facturas, notas de venta, memos y toda la documentación que sirva para registrar los asientos contables de la empresa.
	<b>2</b>	2.- Efectúan cálculo de provisiones y gastos devengados en períodos devengados.
	<b>3</b>	3.- Registran transacciones en el sistema contable, utilizando el plan de cuentas según sea la naturaleza de cada una de las transacciones.
	<b>4</b>	4.- En todos los documentos procesados e ingresados al sistema contable, se debe colocar un sello de contabilizado y la firma de quien lo

		realizó.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	5	1.- Revisa que las transacciones sean registradas de acuerdo a la naturaleza de la operación y que se hayan utilizado las cuentas correspondientes a la transacción.
	6	2.- Verifica que el sistema haya mayorizado las transacciones.
	7	3.- Procesa el balance general y de resultados y hace un análisis de las cuentas para verificar si se omitieron registros contables.
	8	4.- Si se detecta errores u omisiones, encarga a la correspondiente auxiliar contable la depuración del saldo incorrecto.
<b>AUXILIAR CONTABLE 2.</b>	9	1.- Registra las transacciones que fueron omitidas o mal registradas, mayoriza los nuevos asientos ingresados.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	10	1.- Verifica que los nuevos asientos y los asientos de ajuste sean correctos.
	11	2.- Procesa toda la información contable.
	12	3.- Imprime el Balance de Comprobación, Balance general y Estado de Resultados.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	13	1.- Realiza un análisis de los resultados obtenidos durante el mes.
	14	2.- Firma los balances.
<b>AUXILIAR CONTABLE 2</b>	15	1.- Archiva los balances mensuales de acuerdo a su clase.

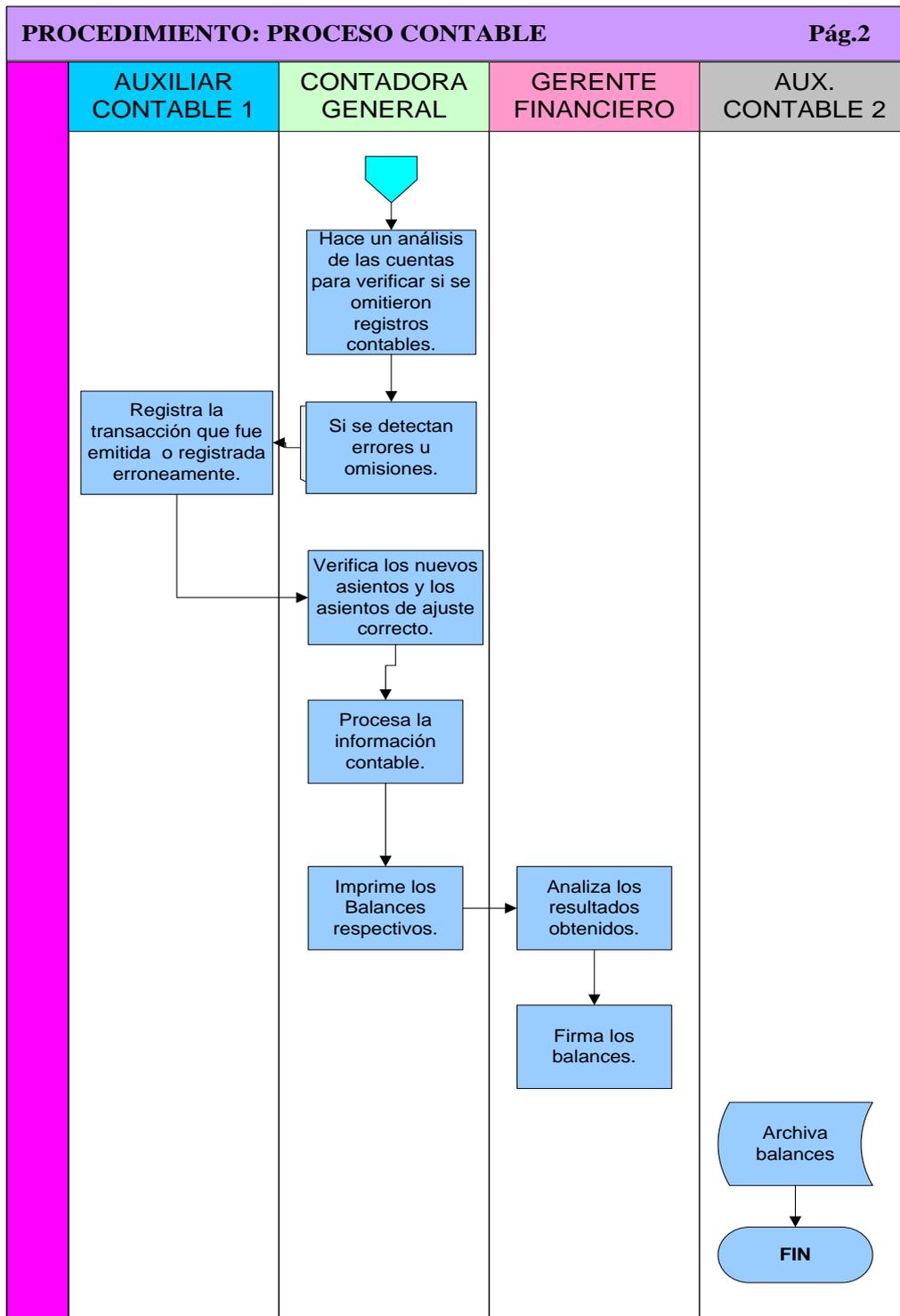
3.2.4.5 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Proceso Contable.

GRÁFICO 31: PROCESO CONTABLE



Elaborado por: María Fernanda Díaz

**GRÁFICO 31: PROCESO CONTABLE**



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### **3.2.5. Procedimiento: Manejo de Caja chica**

#### **3.2.5.1 Objetivo del manejo de un Fondo de Caja chica**

Normar el procedimiento para la creación, reposición, y arqueo de un fondo de caja chica, que servirá para satisfacer necesidades y pagos urgentes de gastos menores de la empresa, y que estos no sean factibles de satisfacer mediante el procedimiento normal de adquisiciones; así como también precautelar la custodia y el manejo eficiente de dicho fondo.

#### **3.2.5.2 Políticas para la Creación, Reposición, y Arqueos de un Fondo de Caja Chica.**

- La creación y monto del fondo de caja chica será según disposición de la Gerencia Financiera, tomando en cuenta la magnitud y programación de cada una de las áreas.
- El custodio del mismo será el responsable del manejo del fondo de caja chica, así como de la correcta utilización de los fondos de la misma.
- El Fondo de Caja chica, se creará y se repondrá con cheque girado a nombre del custodio del fondo.
- El Fondo de Caja chica cubrirá pagos de necesidades emergentes y pagos en efectivo de valores reducidos.
- Las reposiciones de caja chica se hará una vez que este sea igual o superior al 70% del monto total de la caja chica, para evitar que se agote dicho fondo.
- Para la reposición de caja chica, se deberá llenar un formulario pre numerado de reposición y adjuntar los documentos de respaldo.
- El custodio del fondo deberá proveer la reposición de los fondos, con el fin de que nunca alcance niveles que imposibiliten satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando se haya justificado el gasto, se pondrá el sello de cancelado al vale de caja y a las facturas que justifiquen el gasto, esto ayudará a evitar que se utilicen dos veces el mismo documento.

- El departamento contable procederá a revisar que los documentos presentados para el reembolso cumplan con las disposiciones legales vigentes sobre facturación.
- No se deberá utilizar el fondo de caja chica para efectuar cambio de cheques, o anticipos al personal.
- Para asegurar el uso adecuado de los recursos del fondo, los miembros de Departamento de Contabilidad tienen la responsabilidad de realizar arqueos sorpresivos de acuerdo a las disposiciones de la Gerencia Financiera.
- Los arqueos de Caja chica deben estar documentados en un acta de arqueo de caja.

### **3.2.5.3 Términos que se utilizan en el manejo del Fondo de Caja Chica.**

- **Creación del Fondo de Caja Chica.-** La creación del fondo de caja chica se da cuando la empresa gira un cheque por un valor fijado a nombre de la persona que va a custodiar este fondo.
- **Reposición de Caja Chica.-** Se da cuando los fondos de Caja Chica están por agotarse y previa presentación de los recibos debidamente legalizados, se gira un cheque por dichos gastos.
- **Aumento del Fondo de Caja Chica.-** Cuando los fondos de Caja Chica, resultan insuficientes, se puede girar otro valor, previo la autorización de las autoridades.
- **Liquidación del Fondo de Caja Chica.-** Cuando por cualquier motivo, se decide separar o cambiar a la persona encargada de este fondo, se procederá a considerar el valor inicial del fondo más el o los aumentos que se hayan registrado y menos los recibos que se presenten al final.
- **Arqueo de Caja Chica.-** Es el recuento físico del dinero, cheques, recibos y otros documentos disponibles al momento del arqueo, es decir que respalden el saldo de la cuenta CAJA a determinada fecha, con el propósito de de

comparar y verificar si la existencia del dinero es equivalente al saldo de esta cuenta.

### 3.2.5.4 Registros Contables que se utilizan en el manejo del Fondo de Caja Chica.

- **Sobrante de caja Chica**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA a) SOBRENTE DE CAJA P/R SOBRENTE DE CAJA CHICA	XXX	XXX
XXX	.....X..... SOBRENTE DE CAJA a) OTROS INGRESOS P/R EL INCREMENTO EN OTROS INGRESOS	XXX	XXX

- **Faltante de Caja Chica**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... FALTANTE DE CAJA a) CAJA P/R FALATANTE DE CAJA CHICA	XXX	XXX
XXX	.....X..... OTROS GASTOS a) FALTANTE DE CAJA P/R REGISTRAR EL FALTANTE EN OTROS GASTOS	XXX	XXX

- **Creación del Fondo de Caja Chica.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA CHICA a) BANCOS P/R CREACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA	XXX	XXX

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... GASTOS VARIOS a) CAJA CHICA P/R GASTOS S/ RECIBOS.	XXX	XXX
XXX	.....X..... CAJA CHICA a) BANCOS P/R REPOSICIÓN DE CAJA CHICA	XXX	XXX

O se puede registrar en un solo asiento como por ejemplo:

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... GASTOS VARIOS a) BANCOS P/R REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA	XXX	XXX

- **Aumento del Fondo de Caja Chica**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA CHICA a) BANCOS P/R INCREMENTO DEL FONDO DE CAJA CHICA	XXX	XXX

- **Liquidación del Fondo de Caja Chica.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... GASTOS VARIOS CAJA a) CAJA CHICA P/R LIQUIDACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA	XXX	XXX

### 3.2.5.5 Documentos de respaldo para el tratamiento del Fondo de Caja chica.

- Formato de un Acta de Caja chica

#### GRÁFICO 32: FORMATO DE UN ACTA DE AROUEO DE CAJA CHICA

<b>ACTA DE ARQUEO DE CAJA CHICA</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>FECHA:</b> .....	
<b>A SR (RA):</b> .....	
<b>HORA:</b> .....	
<b>SE PRACTICO:</b>	
-Arqueo de Caja Chica	(.....)
-Arqueo de Especies valoradas	(.....)
<b>RESULTADO</b>	
-Fondo arqueable	
<b>FONDO ARQUEADO</b>	
Efectivo	
Vales y comprobantes	
<b>SALDOS</b> .....	
<b>Responsable del Fondo:</b>	
<b>Responsable del</b>	<b>Supervisor del arqueo:</b>

Fuente: CONTABILIDAD GENERAL; SARMIENTO, Rubén

Elaborado por: María Fernanda Díaz

**GRÁFICO 33: FORMATO PARA LA REPOSICIÓN DE CAJA CHICA**

**PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA.**  
**REPOSICION DE CAJA CHICA**  
**DEL.....DE.....**

No.	DOCUMENTO			RAZON SOCIAL	VALOR	NATURALEZA DEL GASTO
	FECHA	CLASE	No. RUC			
<b>TOTAL GASTOS</b>						

SALDO ANTERIOR	
(+)INCREMENTO AL FONDO	
<b>TOTAL FONDO</b>	
PRESENTE RENDICION	
<b>SALDO ACTUAL</b>	

---

**REPOSABLE  
DEL FONDO**

---

**REVISADO  
POR:**

---

**AUTORIZADO POR:**

**Fuente:** CONTABILIDAD GENERAL; SARMIENTO, Rubén

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

- Formato del documento de respaldo para el Arqueo de Caja chica.

GRÁFICO 34: FORMATO PARA EL ARQUEO DE CAJA CHICA

<b>PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA.</b>			
<b>ARQUEO DE CAJA CHICA</b>			
<b>DEL.....DE.....</b>			
<b>DINERO EN EFECTIVO</b>			
<b>BILLETES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>V/TOTAL</b>
	Billetes	100	
	Billetes	20	
	Billetes	10	
	Billetes	5	
	Billetes	1	
	Billetes	0,5	
	<b>TOTAL BILLETES</b>		
<b>MONEDAS</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>V/TOTAL</b>
	Monedas	1	
	Monedas	0,5	
	Monedas	0,25	
	Monedas	0,1	
	Monedas	0,05	
	Monedas	0,01	
	<b>TOTAL MONEDAS</b>		
<b>EN CHEQUES:</b>			
<b>CH/No.</b>	<b>BANCO</b>	<b>VALOR</b>	
	<b>TOTAL CHEQUES</b>		
<b>EN RECIBOS:</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	<b>VALOR</b>	
	<b>TOTAL</b>		
	<b>RESUMEN:</b>	<b>VALOR</b>	
	<b>DINERO EN EFECTIVO</b>		
	<b>CHEQUES</b>		
	<b>RECIBOS</b>		
	<b>TOTAL</b>		
<b>ENTREGADO POR</b>		<b>RECIBIDO POR</b>	

Elaborado por: María Fernanda Díaz

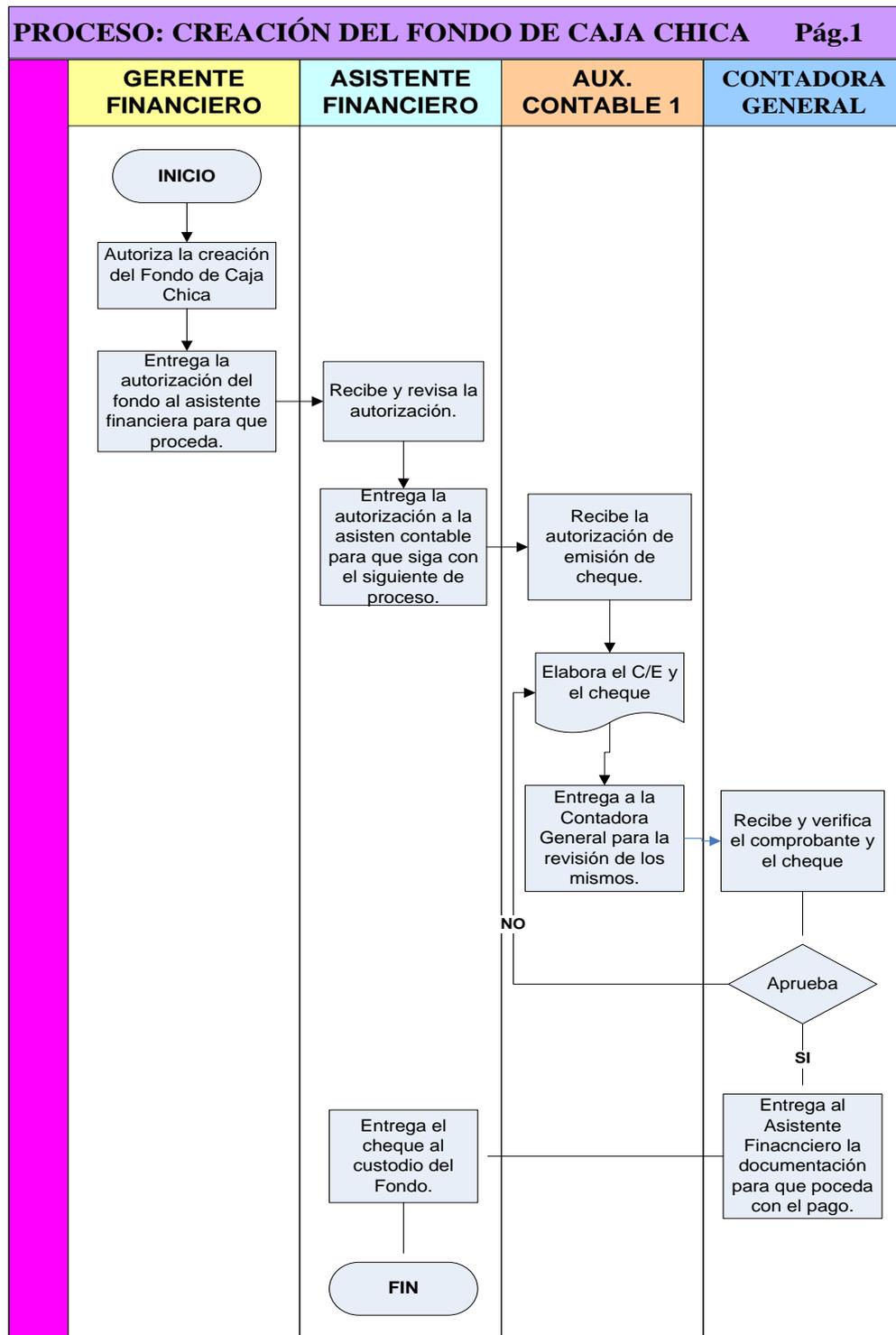
### 3.2.5.6 Descripción del Procedimiento: Creación del Fondo de Caja Chica

ÁREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
GERENTE FINANCIERO	1	1.- Autoriza la creación del fondo de caja chica, emisión del cheque a nombre de la persona encargada del fondo y por el monto autorizado.
	2	2.- Entrega la autorización al asistente financiero.
ASISTENTE FINANCIERO	3	1.- Recibe la autorización y verifica que los parámetros de la misma sean correctos.
	4	2.- Entrega a la auxiliar contable la autorización para que continúe con el procedimiento.
AUXILIAR CONTABLE 1	5	1.- Recibe la autorización y procede a registrar en el sistema contable, y a emitir el comprobante de egreso y el cheque, a nombre del custodio del Fondo de Caja Chica.
	6	2.- Entrega el comprobante de egreso y el cheque con sus respaldos a la Contadora General.
CONTADORA GENERAL	7	1.- Revisa el comprobante de egreso y que el cheque se encuentre bien emitido por el valor autorizado y procede a enviar el cheque al asistente financiero para que entregue al custodio del fondo.

	<b>8</b>	2.- Si hubiere errores en el egreso o cheque la Contadora General devuelve los documentos a la auxiliar contable, para que corrija.
<b>ASISTENTE FINANCIERO</b>	<b>9</b>	Entrega el cheque al custodio del fondo.

**3.2.5.7 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Creación del Fondo de Caja Chica.**

**GRÁFICO 35: PROCESO CONTABLE**



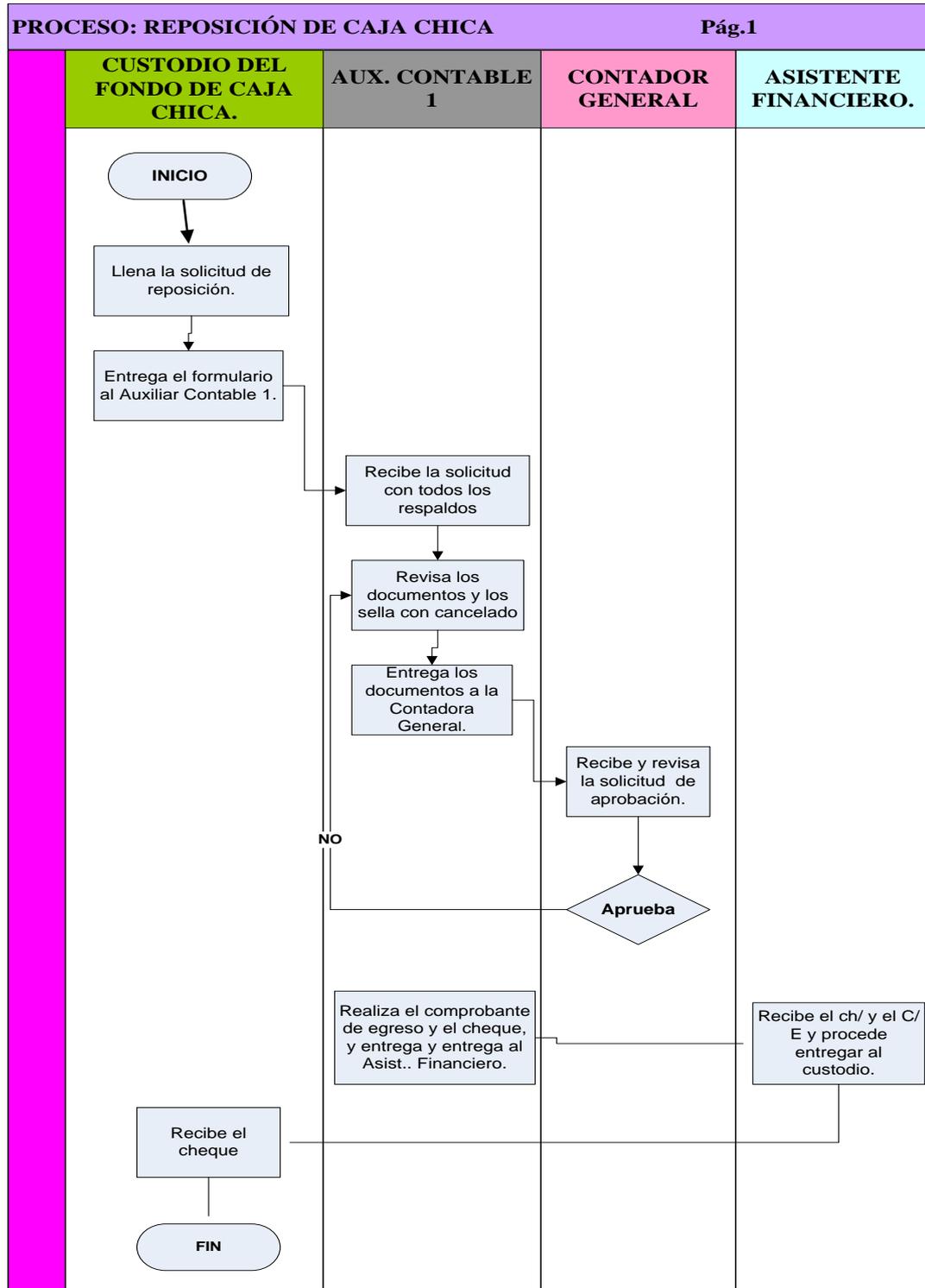
**Elaborado:** María Fernanda Díaz

### 3.2.5.8 Descripción del Procedimiento para la Reposición de Caja Chica.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>CUSTODIO DEL FONDO DE CAJA CHICA</b>	<b>1</b>	<b>1.-</b> Llena el formulario de solicitud de Caja Chica.
	<b>2</b>	<b>2.-</b> Entrega el formulario a la asistente contable con todos los respaldos.
<b>AUXILIAR CONTABLE 1</b>	<b>3</b>	<b>1.-</b> Recibe la solicitud con todos sus respaldos.
	<b>4</b>	<b>2.-</b> Revisa los documentos y los sella con CANCELADO para prevenir la utilización en las próximas reposiciones.
	<b>5</b>	<b>3.-</b> Entrega los documentos a la Contadora General.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>1.-</b> Recibe y verifica la solicitud de reposición con todos los respaldos.
	<b>7</b>	<b>2.-</b> Aprueba la reposición de Caja chica.
<b>AUX. CONTABLE 1</b>	<b>8</b>	<b>1.-</b> Emite el comprobante de egreso y el cheque a nombre del custodio.
	<b>9</b>	<b>2.-</b> Entrega al Asistente Financiera para que proceda al pago.
<b>ASISTENTE FINANCIERO</b>	<b>10</b>	<b>1.-</b> Recibe la documentación y la revisa que todo esté completa, y procede a entregar el cheque al custodio del fondo.
<b>CUSTODIO DEL FONDO DE CAJA CHICA</b>	<b>11</b>	<b>1.-</b> Recibe el cheque.

3.2.5.9 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Reposición del Fondo de Caja

GRÁFICO 36: PROCESO REPOSICIÓN DE CAJA CHICA



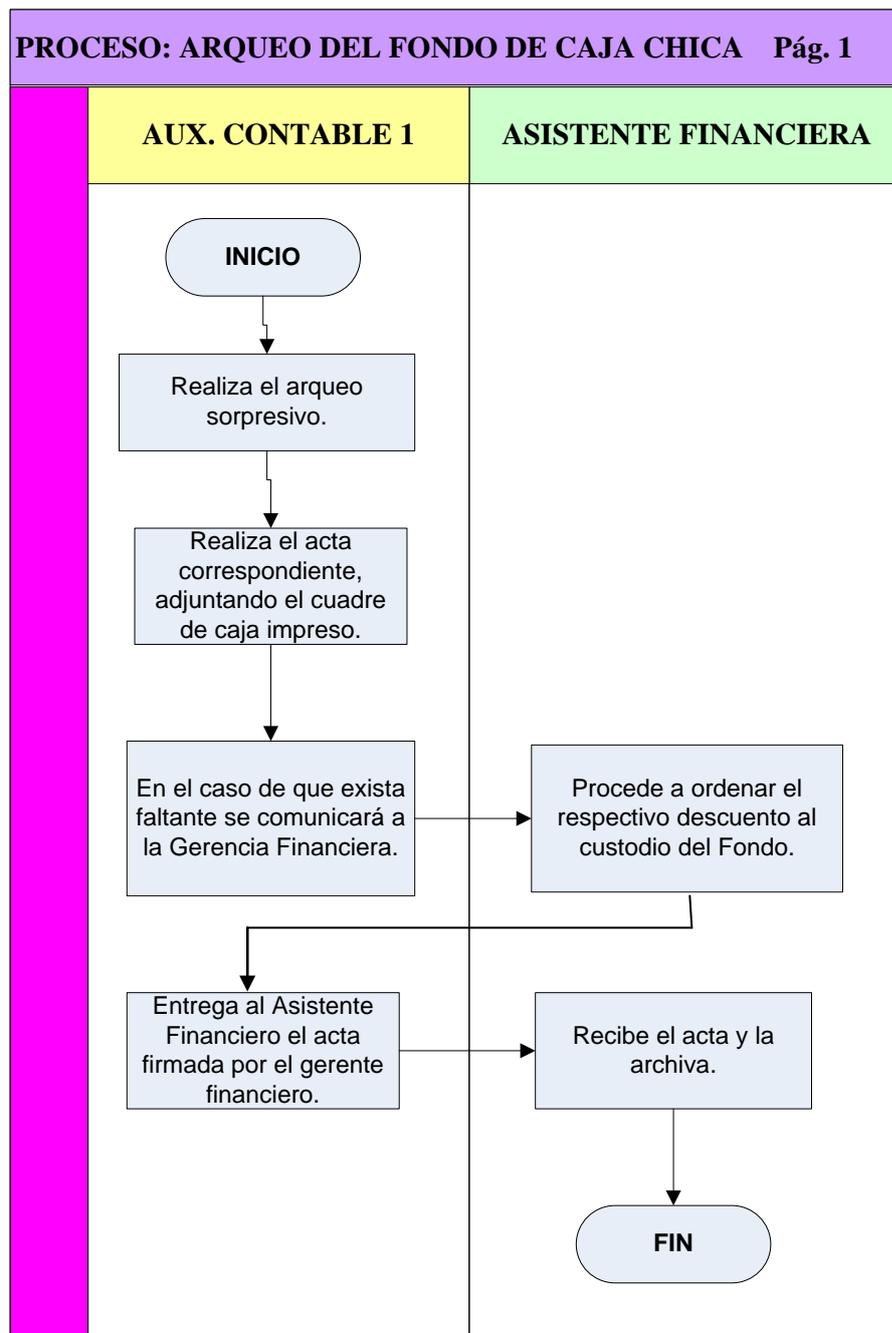
Elaborado por: María Fernanda Díaz

**3.2.5.10 Descripción del Procedimiento para la Arqueo del Fondo de Caja Chica.**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>AUX. CONTABLE 1</b>	<b>1</b>	<b>1.-</b> Realiza el arqueo sorpresivo en el día, hora dispuesto por la Gerencia Financiera.
	<b>2</b>	<b>2.-</b> Realiza el acta de Arqueo de Caja Chica y adjunta el cuadro de caja impreso, con corte en fecha y hora que se procede a realizar dicho arqueo.
	<b>3</b>	<b>3.-</b> En el caso de que el acta de arqueo refleje que existe un faltante, se informará a la Gerencia Financiera para que se disponga por escrito que se habrá un acta por cobrar al custodio de la caja, y que se proceda al descuento respectivo.
	<b>4</b>	<b>4.-</b> Entrega al asistente administrativo el acta firmada, para que proceda con el archivo.
<b>ASISTENTE FINANCIERO</b>	<b>5</b>	<b>1.-</b> Archiva el acta de arqueo de Caja Chica.

**3.2.5.11 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Arqueo del Fondo de Caja Chica.**

**GRÁFICO 37: PROCESO DE ARQUEO DE CAJA CHICA**



Elaborado por: María Fernanda Díaz

### **3.2.6. Procedimiento: Manejo de la cuenta Bancos**

#### **3.2.6.1 Objetivo del manejo de la cuenta Bancos.**

Determinar el procedimiento para la emisión de cheques, e ingresos a la cuenta bancaria; así como también para realizar la conciliación bancaria, esto nos permitirá precautelar los recursos financieros de la institución.

#### **3.2.6.2 Políticas para el manejo de la cuenta Bancos.**

- Las cuentas corrientes de la empresa, serán abiertas en instituciones bancarias legalmente autorizadas dentro del territorio Ecuatoriano, con la denominación de la cuenta “PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA. ECUADOR”.
- La apertura y/o cierre de las cuentas corrientes serán autorizadas por la Gerencia Financiera, así como también por las demás autoridades de la empresa, como es el Gerente General.
- El Gerente General de la empresa será una firma autorizada en bancos, además se designará por lo menos una firma adicional para que firmen en conjunto.
- Cuando se produzcan cambios de funcionarios cuyas firmas se encuentren registradas en el banco, se solicitará de manera inmediata su exclusión como firma autorizada y se procederá al registro de las firmas de los funcionarios reemplazantes.
- Solo serán firmados los cheques que tengan la firma y el sello de autorización del gasto y la firma y autorización de pago según las órdenes de gastos y pago de la institución.
- Todos los ingresos a las cuentas corrientes, deberán tener su registro de ingreso respectivo, así como también su documentación de respaldo como son: depósitos, informes de transferencias, así como cualquier otro documento que acredite su ingreso.
- Todos los egresos, excepto los de caja chica, deberán efectuarse con cheque a nombre del beneficiario y llevaran firmas de responsabilidad.
- Los comprobantes de egreso deberán estar con la firma del recibido conforme y el sello correspondiente.

- Todos los egresos, deberán estar pre impresos y pre numerados.
- Previa la emisión de cheques, se procederá a verificar que deben estar todos los documentos de respaldo, los mismos que deben estar previamente autorizados con la firma de a quienes les corresponde.
- Contabilidad manejará los ingresos y egresos de bancos, y serán responsables de la generación apropiada y correcta de los documentos tales como: comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso, comprobantes de retención entre otros.
- Contabilidad verificará que los comprobantes de ingreso estén de acuerdo a lo solicitado y debidamente soportado y contabilizado.
- Solo se firmarán los cheques que tengan las firmas de revisión por parte del departamento de contabilidad en los comprobantes de egreso.
- Los cheques deben emitirse a nombre del beneficiario, nunca al portador.
- Los cheques deberán contener la cantidad en números y en letras, nunca se emitirán cheques en blanco.
- Deben existir seguridad en los cheques tal como cita adhesiva o máquinas de seguridad.
- Se verificará que las Retenciones en la Fuente se hayan efectuado en cada egreso, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Se deberá mantener un estricto control físico de los documentos en blanco, sobre todo en los comprobantes de egreso y los cheques.
- Se controlará la secuencia numérica de toda la documentación empleada por la empresa tales como: Comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso, cheques, y asientos de diario.
- En el caso de cheques y/o comprobantes anulados, se deberá dejar evidencia de la secuencia numérica de los documentos, utilizando un sello con la palabra “ANULADO”.
- Las conciliaciones bancarias se realizarán mensualmente con los estados de cuenta enviados por las instituciones financieras.

- Los cheques girados y no cobrados por más de tres meses en circulación, deben ser ANULADOS.

### 3.2.6.3 Términos que se utilizan el manejo de la cuenta Bancos.

- **Libro de Bancos**

El LIBRO BANCOS es un libro de rayado especial, en el cual se debe anotar todas las operaciones que realiza la empresa, con la entidad bancaria en la cual se mantiene la cuenta corriente. Desde el punto de vista legal es un libro voluntario y desde el punto de vista técnico-contable se le considera como un libro auxiliar. Su importancia radica, en que mediante este libro, se ejerce un mejor control de las operaciones bancarias en lo referente a entregas o depósitos, retiros, emisión de notas de cargo, notas de abono o cualquier otra operación que signifique aumentar o disminuir el saldo de la cuenta corriente de la empresa.

- **Depósitos bancarios**

Se pueden definir como el dinero depositado en un banco para que este proceda a su custodia. El objetivo es mantener nuestro dinero a salvo y aumentar al máximo sus intereses. Su ventaja, además de la liquidez, es la seguridad, es decir, la estabilidad de la inversión.

- **Cheques girados**

Se registra en el libro de bancos, y en el sistema contable, en el momento que giramos un cheque a un beneficiario, y su vez el banco contabilizará en el momento en se haya pagado.

- **Notas de débito**

Se produce por servicios prestados de un banco tales como: pago de intereses, dividendos de préstamos recibidos de un banco, entrega del estado de cta. Cte. Entrega de chequera, por cheques protestados por falta de fondos, o inconformidad de firmas, etc. (Las N/D disminuyen el saldo de la cte. Cte.).

- **Notas de Crédito**

Se produce por préstamos efectuados, depósitos no registrados por el banco, intereses ganados en cta. Cte. Etc. (Las N/C aumentan el saldo de cta.cte).

- **Estado de Cuenta**

Es un listado que mensualmente envía un banco haciéndonos conocer numéricamente el movimiento económico de nuestra cta. Cte. En el que constan: depósitos, cheques girados, y pagados, N/D y N/C por los diferentes conceptos.

- **Conciliación Bancaria**

Permite controlar el movimiento económico de la empresa, es decir verificar el saldo que envía un banco en el estado de cta. Cte. Que coincida con el saldo que tenemos en el libro de bancos, saldos que generalmente no van a ser iguales, porque la política de los bancos en su mayoría cierran sus operaciones mensuales uno o dos días antes de finalizar el mes, en consecuencia los depósitos que la empresa haga por el 30 y 31 de cada mes no podrán estar registradas.

### 3.2.6.4 Registros Contables que se utilizan en el manejo de la cuenta Bancos.

- **Contabilización de Notas de Crédito.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... BANCOS a) HIP. POR PAGAR INTERESES GANADOS P/R CREDITO S/. N/C	XXX	XXX XXX

- Contabilización de Notas de débito

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... SERVICIOS BÁSICOS GASTOS BACARIOS Y FINANC. a) BANCOS P/R GASTOS S/. N/D	XXX XXX	XXX

### 3.2.6.5 Documentos Fuente que se utilizan en el manejo de la cuenta Bancos.

- Formato de un Libro de Bancos.

**GRÁFICO No. 38 FORMATO DE UN LIBRO DE BANCOS**

PUBLIFUNDAS CIA LTDA. LIBRO BANCOS BANCO..... CTA. CTE. No.					
FECHA	CUENTAS	CH/No.	DEPOSITOS	RETIROS	SALDOS

---

**ELABORADO POR:**

---

**REVISADO POR:**

**Fuente:** Cont. General; Sarmiento Rubén      **Elaborado por:** María Fernanda Díaz.



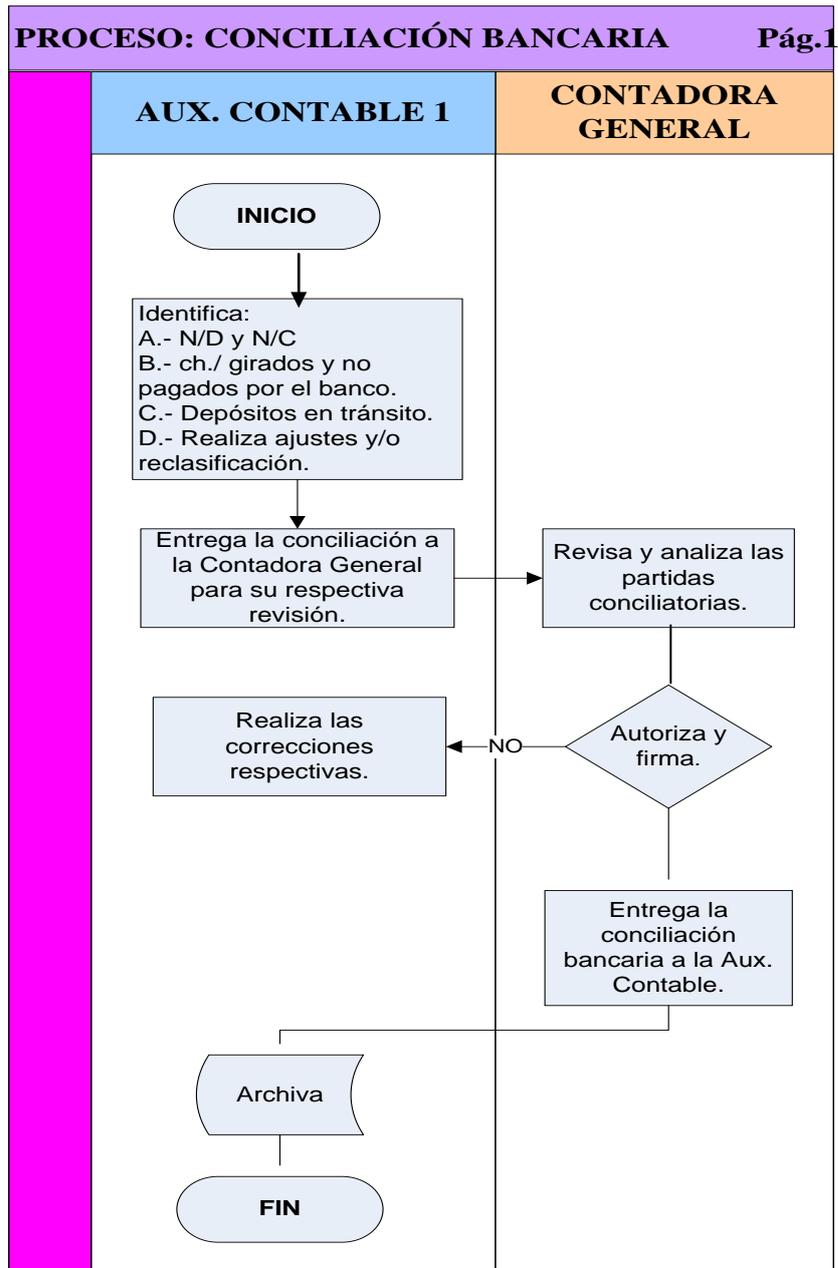
### 3.2.6.6 Descripción del Procedimiento para la Conciliación Bancaria.

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;"><b>AUXILIAR CONTABLE 1</b></p>	1	<p>1.- Obtiene del Sistema Contable el auxiliar de bancos y del banco el estado de cuenta.</p>
	2	<p>2.- Coteja los movimientos reflejados por el auxiliar de bancos contra los asentados en el estado de cuenta emitido por el banco, para detectar las diferencias.</p>
	3	<p>3.- Identifica:</p> <p>a.- Cheques girados por la empresa, pero que aún no ha sido pagados por el banco, se reconocen como cheques pendientes de cobro.</p> <p>b.- Notas de débito y Notas de crédito.</p> <p>c.- Se reconocen los depósitos en tránsito que todavía no aparecen en el estado de cuenta.</p> <p>d.- De acuerdo a lo expuesto anteriormente el auxiliar contable registra en un comprobante de diario los ajustes y/o rectificaciones respectivas y entrega a la Contadora General.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONTADORA GENERAL</b></p>	1	<p>4.- Revisa y analiza las partidas conciliatorias. }</p>
	2	<p>5.- Aprueba las conciliaciones bancarias si está de acuerdo con las diferencias establecidas, caso contrario devuelve a la auxiliar contable para su respectiva corrección.</p>
	3	<p>6.- Autoriza y firma la conciliación bancaria y devuelve a la auxiliar contable.</p>

<b>AUXILIAR CONTABLE 1</b>	<b>1</b>	<b>7.-</b> Recibe las conciliaciones aprobadas y las archiva.
--------------------------------	----------	---

**3.2.6.7 Diagrama de Flujo Proceso: Conciliación Bancaria**

**GRÁFICO 40 PROCESO: CONCILIACIÓN BANCARIA**



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### **3.2.7. Procedimiento de Compras o Adquisiciones**

#### **3.2.7.1 Objetivo**

El objetivo de este procedimiento es lograr uniformidad y homogeneidad en el proceso de compras, aplicando los presupuestos que se asignan respectivamente para la adquisición de bienes, máquinas, y materiales para la prestación del servicio de publicidad que ofrece Publifundas Cía. Ltda.

Otro objetivo muy importante en este proceso es implementar un mecanismo de decisión de compra a cargo del personal autorizado para el mismo, lo que permitirá detectar desvíos al momento de realizar las adquisiciones y consolidar el ambiente de control para este proceso.

#### **3.2.7.2 Responsables del Proceso de Compras o Adquisiciones.**

Todas las solicitudes de compras deben ser firmadas por el personal autorizado y deben llevar el visto bueno del Gerente Financiero o a su vez del Gerente General, previo la revisión de todos los respaldos de la mercadería requerida para la empresa. En caso de existir la ausencia de todos los Gerentes el procedimiento debe continuar y se debe conseguir la autorización por correo. La orden de compra puede ser firmada electrónicamente como testimonio de la aprobación correspondiente.

#### **3.2.7.3 Políticas del Procedimiento: Compras o Adquisiciones.**

Es de vital importancia tener políticas responsables, eficaces y transparentes de compras para mantener la armonía entre la empresa y los proveedores, es por ello que se han tomado en cuenta las siguientes políticas de compras entre las más importantes tenemos:

- Mantener continuidad del abastecimiento.
- Evitar duplicidad, desperdicios, obsolescencias de los materiales comprados.
- Mantener los niveles de calidad de los productos.
- Seleccionar los proveedores con las características necesarias requeridas para la empresa. Atender oportunamente los proveedores.
- Recibir muestras y cotizaciones.
- Análisis y aceptación de nueva lista de precios.

- Revisar la base de datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pago
- Determinar la cantidad de compras, mediante previsiones de demandas.
- Controlar que la compra de los artículos, insumos o requerimientos de alguna prestación de un servicio extra para la empresa, solo se hará con proveedores legales y calificados, y que se ajusten a las normas legales, los requisitos y los controles.
- El bodeguero deberá revisar una vez al mes las existencias de cada uno de los productos, o insumos que se requieren para el desarrollo del trabajo dentro de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de las órdenes de compra en lo relacionado con las fechas, cantidades y calidades.
- Revisar y renegociar el nivel de servicio de los proveedores.
- Aplicar todas las estrategias identificadas que permitan las utilidades de la empresa.
- Estar de acuerdo con las leyes vigentes de nuestro país en lo que concierne con las retenciones que hagamos a nuestros proveedores, tanto del IVA como la RETENCIÓN EN LA FUENTE, y las fechas de validez de todo lo que concierna a facturas o documentos que respalden cualquier compra que realice la empresa.

#### **3.2.7.6 Términos utilizados en el proceso de Compras o Adquisiciones.**

- **Compra.-** es el conjunto de actividades que se realiza con el fin de satisfacer las necesidades que tiene la empresa al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno, en cuanto a materiales, insumos y hasta servicios que la empresa requiere para seguir con sus procesos y no exista desabastecimiento de los mismos.

- **Descuento en compras.-** es el descuento que otorga un proveedor a la empresa por haber cumplido ciertos parámetros de compra, como por ejemplo una cierta cantidad de productos o el pago anticipado de cierto pedido.
- **Devolución en compras.-** son remesas devueltas a proveedores, normalmente por incumplimiento de las condiciones del pedido. En esta cuenta se contabilizarán también los descuentos y similares originados por la misma causa. que sean posteriores a la recepción de la factura.
- **Requisición de Compras.-** Una requisición de compra es una autorización del Departamento de Compras con el fin de abastecer bienes o servicios. Ésta a su vez es originada y aprobada por el Departamento que requiere los bienes o servicios.

Una requisición de compra no es una orden de compra y por lo tanto nunca debe ser usada para comprar bienes o servicios. Tampoco debe ser usada como autorización de pago para una factura proveniente de un proveedor de bienes o servicios.

- **Orden de Compras.-** la orden de compra es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y muchas cosas más.
- **Informe de recepción.-** es aquel documento que realiza la persona que recibe los materiales requeridos por la empresa, en donde hace costar la cantidad recibida y el estado en el que llegó dicha mercadería.

### 3.2.7.7 Asientos Contables utilizados en el proceso de Compras o Adquisiciones.

- **Contabilización de Compra al contado.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X.....		
	COMPRAS	XXX	
	IVA EN COMPRAS	XXX	
	a) BANCOS		XXX
	RETENCIÓN DEL IVA		XXX
	RETENCIÓN DEL IMP. A LA RTA.		XXX
	P/R COMPRA AL CONTADO		

- **Contabilización de Compra a crédito.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COMPRAS IVA EN COMPRAS a) PROVEEDORES RETENCIÓN DEL IVA RETENCIÓN DEL IMP. A LA RTA. P/R COMPRA A CRÉDITO	XXX XXX	XXX XXX XXX

- **Contabilización de una devolución de Compras**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA a) DEV. EN COMP. IVA EN COMP. P/R DEV. EN COMPRAS	XXX	XXX XXX

- **Contabilización del Descuento en una Compra.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COMPRAS IVA EN COMPRAS a) PROVEEDORES DSCTO. EN COMP. P/R COMPRA CON DSCTO.	XXX XXX	XXX XXX

**Contabilización para establecer las Compras Netas y cerrar Descuentos y Devoluciones en Compras.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... DESCUENTO EN COMPRAS DEVOLUCIÓN EN COMPRAS a) COMPRAS P/R ESTABLECER COMPRAS NETAS Y CERRAR DESCUENTOS Y DEVOLUCION EN COMPRAS.	XXX XXX	XXX

**3.2.7.8 Documentos de respaldo utilizados en el proceso de Compras o Adquisiciones.**

- **Requisición de Compra.**

**GRÁFICO 41: FORMATO DE UNA REQUISICIÓN DE COMPRA**

<p><b>"PUBLIFUNDAS CIA LTDA"</b></p> <p><b>REQUISICIÓN DE COMPRA</b> <span style="float: right;">No. _____</span></p>				
<p><b>Departamento o Persona que Solicita:</b> _____</p>				
<p><b>Fecha de Pedido:</b> _____ <b>Fecha Requerida de Entrega:</b> _____</p>				
CANT.	Número de Catálogo	DESCRIPCIÓN	V/UNIT	TOTAL
<b>V/TOTAL</b>				
<p><b>APROBADO:</b> _____</p>				

FUENTE: CONTABILIDAD GENERAL; ZAPATA Pedro

Elaborado por: María Fernanda Díaz

- Orden de Compra

**GRÁFICO 42: FORMATO DE UNA ORDEN DE COMPRA**

<b>"PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA."</b>				
<b>ORDEN DE COMPRA</b>				<b>No.</b>
Proveedor: _____			Fecha de Pedido: _____	
Términos de Entrega: _____			Fecha de Pago y Términos: _____	
CANT.	Número de Catálogo	DESCRIPCIÓN	P/UNIT	TOTAL
<b>V/TOTAL</b>				
Aprobado: _____				

FUENTE: CONTABILIDAD GENERAL; ZAPATA Pedro

Elaborado por: María Fernanda Díaz

- Informe de Recepción

**GRÁFICO 43: FORMATO DE UN INFORME DE RECEPCIÓN**

<p><b>"PUBLIFUNDAS CIA LTDA"</b></p> <p><b>INFORME DE RECEPCIÓN</b> <span style="float: right;">No. _____</span></p>			
<b>Proveedor:</b> _____		<b>Orden de Requisición No.:</b> _____	
<b>Orden de Compra No.</b> _____		<b>Fecha de Recepción:</b> _____	
CANT.	Número de Catálogo	DESCRIPCIÓN	DISCREPANCIAS
<b>APROBADO</b> _____			

FUENTE: CONTABILIDAD GENERAL; ZAPATA Pedro

Elaborado por: María Fernanda Díaz

### 3.2.7.7 Descripción de los procedimientos de: Compras o Adquisiciones.

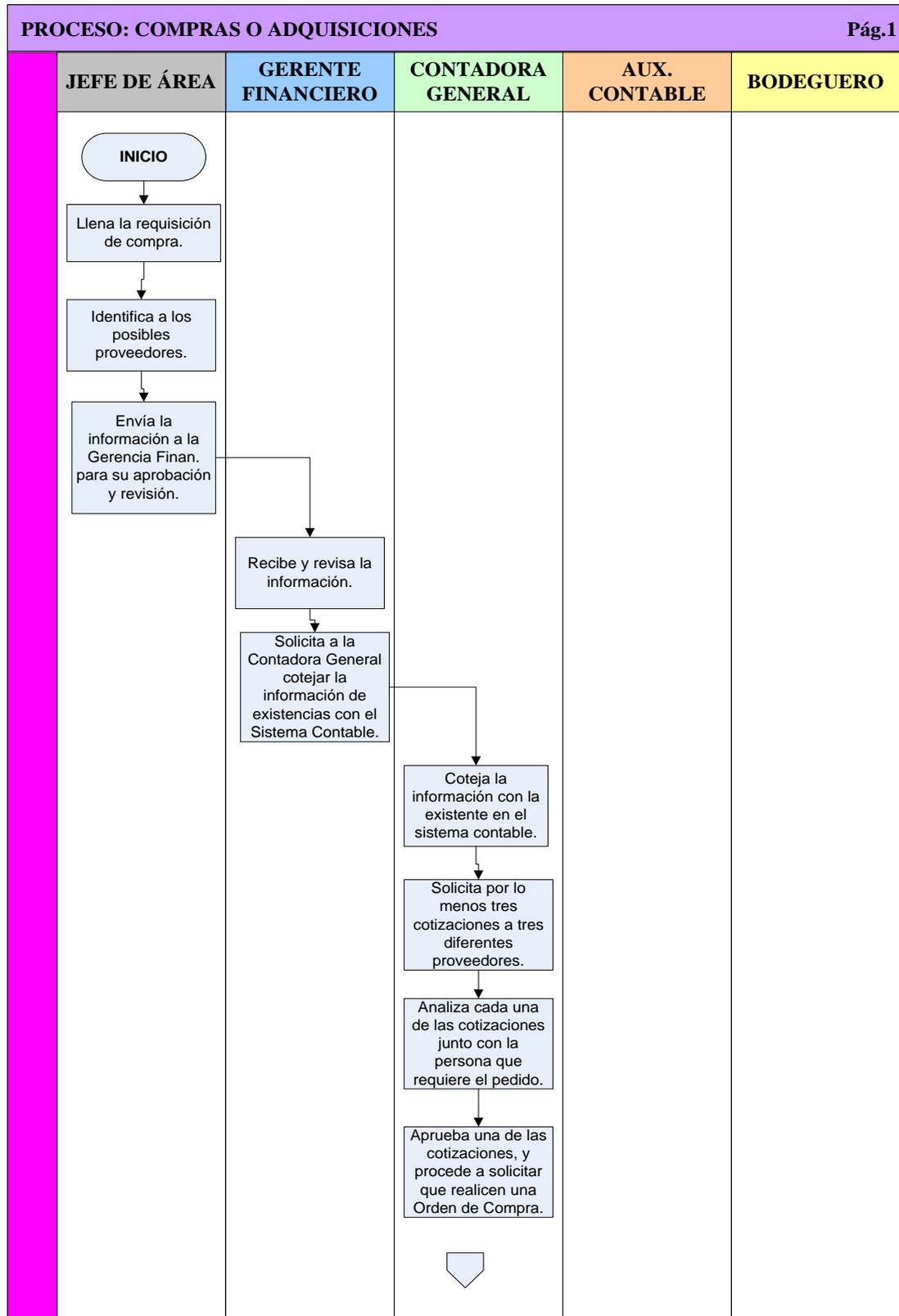
ÁREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
<b>JEFE DE ÁREA</b>	1	1.- Procede a llenar una requisición de compra para solicitar productos y/o servicio que requiere para llevar a cabo su trabajo.
	2	2.- Identificar a los posibles proveedores, que tengan la capacidad de reconocer las necesidades de la entidad, en base a recomendaciones, renombre en el mercado, u otros datos que ayuden a seleccionarlos.  2.- Envía esta información a la Gerencia Financiera para su revisión y aprobación.
	3	1.- Recibe y revisa la información correspondiente al proveedor, para proceder solicitar que ejecuten la Orden de compra.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	4	2.- Solicita a la Contadora General revisar la información nuevamente, y cotejar con la existente en el Sistema Contable, para comprar la cantidad requerida y no en exceso.
	5	1.- La Contadora General deberá comparar la información recibida con las cantidades que aparecen en el inventario disponible, según los informes de existencias que arroja el sistema.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	6	2.- La Contadora General una vez que haya comparado las existencias, procederá a pedir por lo menos tres cotizaciones a tres diferentes proveedores, para poder elegir la mejor opción.
	7	3.- La Contadora General deberá analizar cada una de las cotizaciones, junto con la persona

	<b>8</b>	responsable del material que se va a adquirir, en este caso el jefe de área correspondiente.
	<b>9</b>	4.- La Contadora General deberá revisar que las cotizaciones cumplan con ciertos requisitos como son: descripción técnica y detallada del producto, el valor unitario, los descuentos, tiempo de entrega, tiempo de pago y la garantía, y procederá a probar una de ellas
	<b>9</b>	5.- Solicita a la auxiliar contable realizar la Orden de compra.
<b>AUXILIAR CONTABLE 1</b>	<b>10</b>	1.- Con base a la información obtenida en las cotizaciones y cumpliendo los requisitos, las autorizaciones y visto bueno, se procederá a realizar la Orden de compra.
	<b>11</b>	2.- Envía la Orden de compra a la Gerencia para su revisión y aprobación.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	<b>12</b>	1.- Revisa la Orden de Compra y la autoriza, si no existe errores, caso contrario la devuelve a la auxiliar contable para su corrección.
<b>AUXILIAR CONTABLE 1</b>	<b>13</b>	1.- Envía la Orden de Compra vía fax o por mail al proveedor, y si el proveedor fuere nuevo se procederá a crearlo en el sistema para su proceso normal.
	<b>14</b>	2.- Archivar la Orden de Compra, con la cotización por escrito del proveedor.
<b>BODEGUERO</b>	<b>15</b>	1.- Recibir los artículos pedidos en el tiempo y los parámetros acordados con el proveedor, además la recepción se la realizará con la Orden de Compra, la misma que servirá para la

		<p>verificación de los artículos o insumos adquiridos, y todas las novedades que hubiere se las comunicará por escrito mediante un informe de recepción de mercadería.</p>
	<b>16</b>	<p>2.- Recibe la factura, y saca una copia de la misma para su archivo</p>
	<b>17</b>	<p>3.- La factura original se la entrega a la Auxiliar contable para su posterior registro.</p>

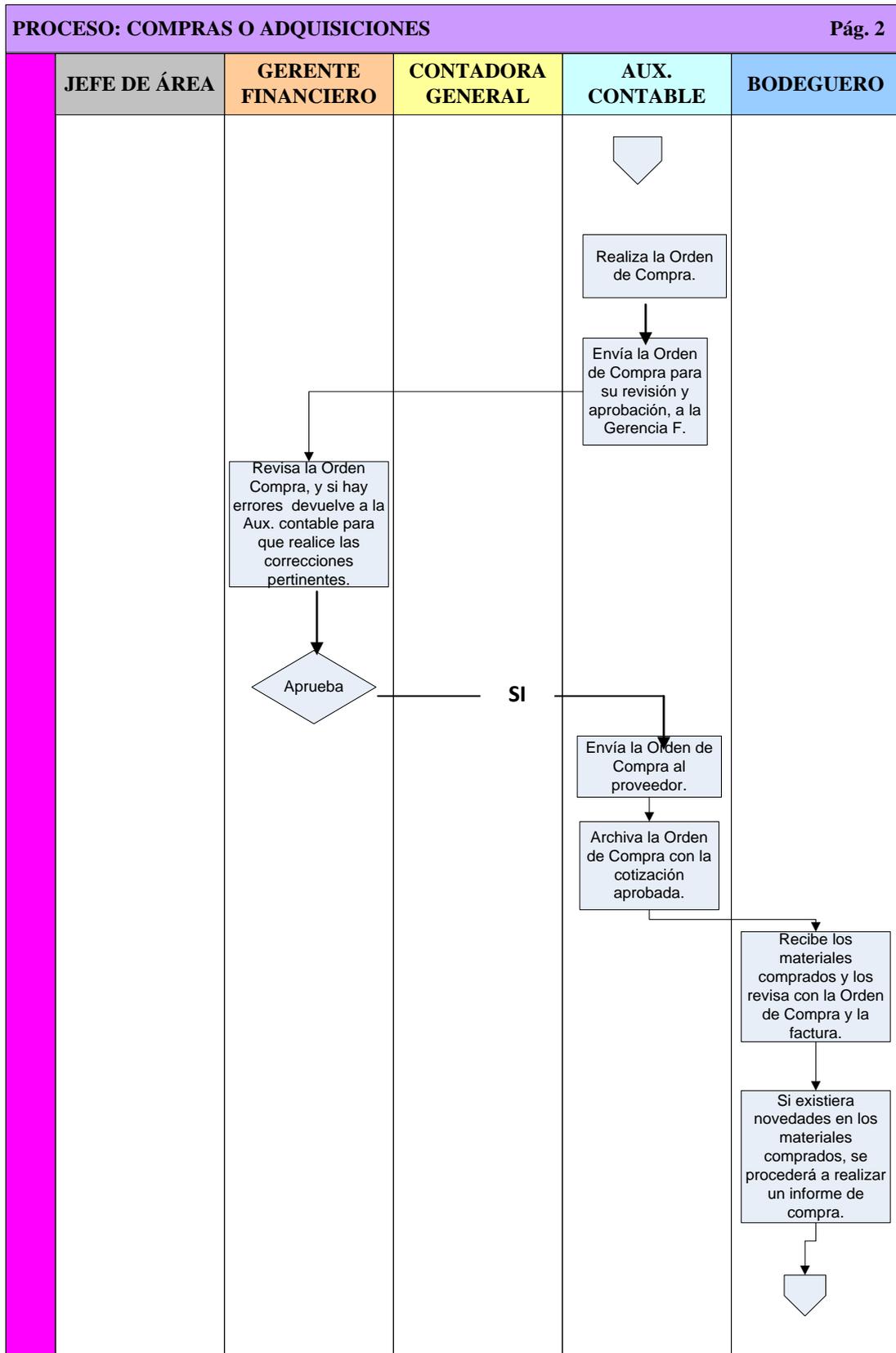
3.2.7.8 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Compras o Adquisiciones.

GRÁFICO 44 PROCESO DE COMPRAS O ADQUISICIONES



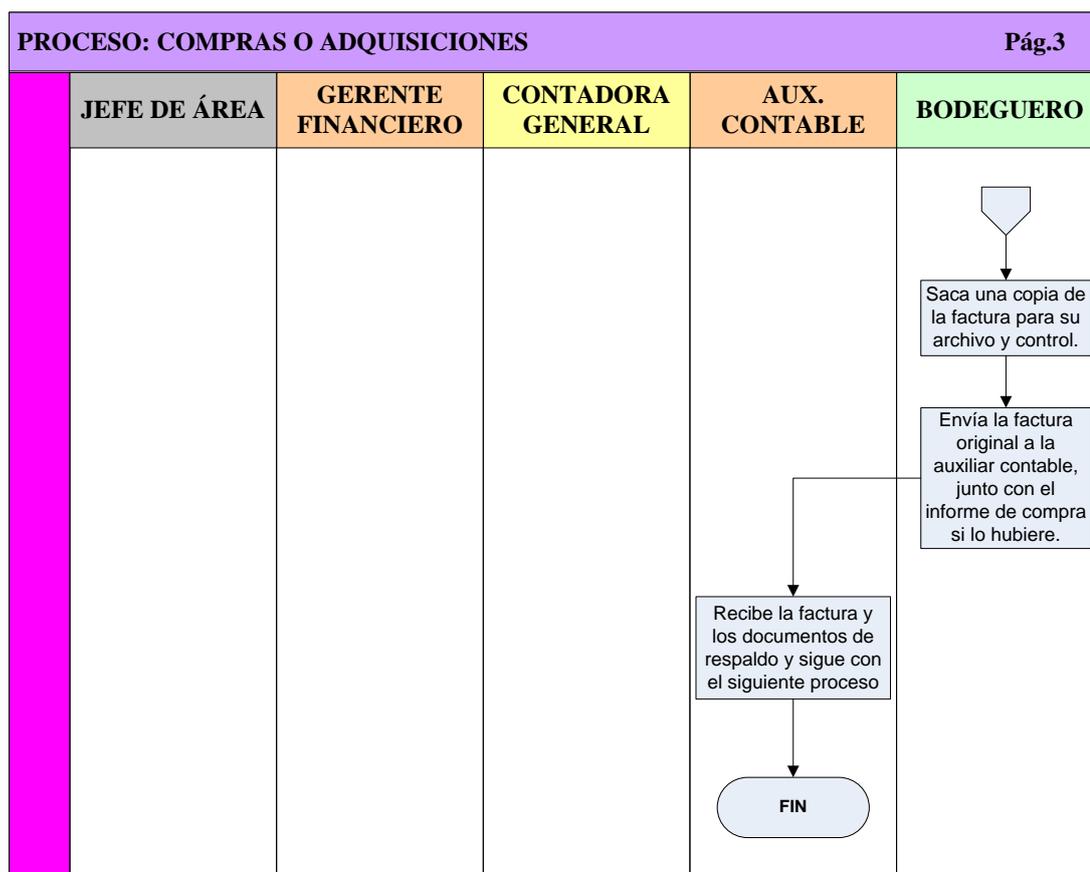
Elaborado por: María Fernanda Díaz

## GRÁFICO 44 PROCESO DE COMPRAS O ADQUISICIONES



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

## GRÁFICO 44 PROCESO DE COMPRAS O ADQUISICIONES



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### 3.2.8. Procedimiento de Ventas

#### 3.2.8.1 Objetivo

El objetivo de este procedimiento es establecer lineamientos de control que permitan crear estrategias de ventas para que puedan cumplir con los objetivos propuestos de la empresa, considerando la competencia, los negocios ambientales y otros factores que pueden influir en las actividades de ventas de la entidad y en los cambios potenciales en estos factores.

#### 3.2.8.2 Responsables del Procedimiento de Ventas

El Gerente General, Gerente Financiero y sus vendedores son los responsables de cumplir, hacer cumplir y mantener actualizado el presente procedimiento, así como también de hacer cumplir las disposiciones establecidas en la ley y en los estatutos de la entidad.

### **3.2.8.3 Políticas del Procedimiento: Ventas**

Es muy importante mantener una relación armoniosa entre la empresa y el cliente, es por ello que a continuación se procederá a enumerar una serie de políticas que hará posible que la relación entre el cliente y la empresa sea transparente, y segura.

- Todas las ventas que realice la entidad (por venta de publicidad) se realizarán en dólares americanos, para su mejor control.
- Todos los precios y disponibilidad del producto (fundas de papel donde se pauta la publicidad), están sujetos a cambio, esto como resultado de la oferta y demanda en los mercados.
- Todas las ventas son finales, y no se recibirán devoluciones, excepto en los casos extremos cuando el producto (fundas de papel) haya llegado en malas condiciones al cliente y esto sea comprobado por la empresa.
- Los pedidos especiales requieren 50% de depósito sobre el valor del producto (fundas de papel y servicio de publicidad), y el pedido no podrá ser anulado después que el producto haya sido despachado por la empresa.
- Los pedidos que se lleven a cabo de forma normal, es decir que no sean especiales, se requerirá que el cliente cancele su pedido según lo acordado en la negociación, esto puede ser en efectivo o a crédito.
- La empresa deberá tener unos días en especial para coger los pedidos, esto permitirá tener un mejor control en todo lo que son pedidos, despachos, facturación y cobros.
- El cliente, al aceptar la entrega de sus órdenes de compra, no podrá bajo ninguna excusa solicitar la postergación de sus pagos.
- Bajo ningún concepto la empresa. podrá ser señalado como culpable de las siguientes condiciones, más aún si estas se pueden comprobar cómo es el caso de:
  - 1.- Falta de stock (fundas de papel), excepto cuando se haya efectuado un anticipo monetario para hacer una reserva por el pedido
  - 2.- Inexistencia de materiales, insumos o modelos al momento de hacer los

Pedidos (fundas de papel).

3.- Accidentes insuperables.

- El servicio detallado en nuestras cotizaciones son en base a las especificaciones disponibles al tiempo de su elaboración, de acuerdo a requerimientos del cliente
- Las especificaciones del servicio pueden ser cambiadas por la empresa previo aviso y autorización a las autoridades de la misma, y previo consentimiento también del cliente.
- Es responsabilidad de la empresa y el cliente verificar la conformidad del producto en relación a las especificaciones del contrato.
- La disponibilidad de los productos depende del fabricante (fundas de papel).
- El cliente cancelará sus pedidos de acuerdo a la forma de pago establecida en el contrato (departamento de contabilidad).
- Bajo ningún concepto la empresa aceptará las postergaciones de pagos por problemas de cobranzas de nuestros clientes con sus clientes finales si ese fuese el caso. Todo monto no pagado en la fecha de vencimiento estará sujeto a intereses fijados por la empresa.
- Los productos defectuosos serán reemplazados por otros productos en buenas condiciones (fundas de papel), pero para ello el cliente deberá enviar el producto defectuoso a la empresa para proceder con la devolución.
- Toda devolución de productos deberá ser autorizada previamente por las autoridades correspondientes de la empresa.

#### **3.2.8.7 Términos utilizados en el proceso de Ventas.**

- **Venta.-** Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial.

- **Cliente.-** es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.
- **Estrategia de venta.-** son acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir objetivos de ventas propuestos.
- **Vendedor.-** un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas.
- **Devolución en venta.-** la devolución en venta se da cuando el producto o servicio que fue adquirido por el cliente no cumple con los requerimientos del cliente, o llega el producto en malas condiciones.
- **Descuento en ventas.-** se da cuando la empresa ofrece descuentos a los clientes que cumplen con ciertos requerimientos como por ejemplo, el pago de una factura antes del tiempo previsto en el contrato, o cuando supera cierta cantidad de dinero en la compra realizada por parte del cliente.
- **Cotización.-** es la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota). El término suele utilizarse para nombrar al documento que informa y establece el valor de productos o servicios.
- **Factura.-** Una factura es un documento que respalda la realización de una operación económica, que por lo general, se trata de una compraventa. En otras palabras, una factura es el documento a través del cual una persona que vende puede rendir cuentas, de forma instrumentalizada, al contrato de compraventa comercial.
- **Lista de precios.-** es un documento donde se plasma la gama de productos o servicios que ofrece la empresa con sus respectivos precios.
- **Reporte de Ventas diarias.-** es un documento que permite comunicar el movimiento de los productos o servicios que ofrece la empresa, como ubicación, tiempo, fecha, cantidad, precio, monto, sector de mercado, partes involucradas, y otra información que permite analizar una amplia gama de

información del negocio. Este reporte de actividades permite al receptor hacer un análisis estadístico y cuantitativo para soportar los procesos de ventas, mercadotecnia, y financieros de la empresa.

- **Contrato de Compra/Venta.-** El contrato de compraventa es aquel contrato bilateral en el que una de las partes (vendedora) se obliga a la entrega de una cosa determinada y la otra (compradora) a pagar por ella un cierto precio, en dinero o signo que lo represente.

### 3.2.8.8 Registros Contables que se utilizan en el Proceso de Ventas

- **Venta al Contado**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA ANTICIPO RTE. FTE. a) VENTAS IVA EN VENTAS. P/R VENTA AL CONTADO	XXX XXX	XXX XXX

- **Venta a crédito**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA ANTICIPO RTE. FTE. a) CLIENTES IVA EN VENTAS. P/R VENTA A CREDITO	XXX XXX	XXX XXX

- **Devolución de una venta**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... DEV. EN VENTAS IVA EN VENTAS a) BANCOS P/R DEV EN VENTAS.	XXX	XXX

- **Descuento en ventas**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CLIENTES DSCTO. EN VENTAS a) VENTAS IVA EN VENTAS. P/R VENTA AL CONTADO	XXX	XXX XXX

- **Registro para establecer Ventas Netas y cerrar Descuento y Devolución en ventas.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... VENTAS a) DESCUENTO EN VENTAS DEVOLUCIÓN EN VENTAS P/R ESTABLECER VENTAS NETAS Y CERRAR DESCUENTOS Y DEVOLUCION EN VENTAS.	XXX	XXX XXX

- **Registro para cerrar Compras Netas e Inv. Inicial y determinar la mercadería disponible para la venta.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COSTO DE VENTAS a) MERCADERIAS (INV. INICIAL) COMPRAS NETAS P/R ESTABLECER COMPRAS E INV. INICIAL Y DETERMINAR LA MERCADERIA DISPONIBLES PARA LA VENTA.	XXX	XXX XXX

- **Registro para determinar el Inventario Final a su costo.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... MERCADERIAS (INV. FINAL) a) COSTO DE VENTAS P/R DETERMINAR EL INV. FINAL A SU COSTO.	XXX	XXX

- **Registro para cerrar ventas, costo de ventas y obtener la utilidad bruta en ventas.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... VENTAS (NETAS) a) COSTO DE VENTAS UTILIDAD BRUTA EN VENTAS P/R CERRAR VENTAS, COSTO DE VENTAS Y OBTENER LA UTILIDAD BRUTA EN VENTAS.	XXX	XXX XXX

### 3.2.8.9 Documentos de respaldo utilizados en el Proceso de ventas.

- **Cotización**

**GRÁFICO 45: FORMATO DE UNA COTIZACIÓN**

<b>PUBLIFUNDAS CÍA.LTDA</b> <b>RUC:</b> <b>DIRECCIÓN:</b>			
<b>FECHA:</b>	<b>COTIZACIÓN</b> No.		
<b>TENEMOS EL GUSTO DE COTIZARLES LOS SIGUIENTES PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</b>			
REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO
		<b>TOTAL</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>			

**Fuente:**  
elblogmiriam.blogspot.com

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

- **Factura**

**GRÁFICO 46: FORMATO DE UNA FACTURA**

<b>PUBLIFUNDAS CÍA LTDA.</b> DIRECCIÓN:.....	<b>FACT No.</b> <b>RUC:</b> <b>AUTORIZACIÓN No</b>																																																		
<hr/> <b>Sr (es)</b> ..... <b>Ruc</b> ..... <b>Dirección</b> ..... <b>Teléfono</b> ..... <b>Fecha de emisión</b> .....																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <th style="width: 10%;">CANT.</th> <th style="width: 50%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 10%;">V/UNIT</th> <th style="width: 30%;">VALOR TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <td colspan="3" style="text-align: right;"><b>SUBTOTAL 12%</b></td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <td colspan="3" style="text-align: right;"><b>SUBTOTAL 0%</b></td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <td colspan="3" style="text-align: right;"><b>DESCUENTO</b></td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <td colspan="3" style="text-align: right;"><b>SUBTOTAL</b></td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <td colspan="3" style="text-align: right;"><b>IVA 12%</b></td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <td colspan="3" style="text-align: right;"><b>VALOR TOTAL</b></td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				CANT.	DESCRIPCIÓN	V/UNIT	VALOR TOTAL																					<b>SUBTOTAL 12%</b>				<b>SUBTOTAL 0%</b>				<b>DESCUENTO</b>				<b>SUBTOTAL</b>				<b>IVA 12%</b>				<b>VALOR TOTAL</b>			
CANT.	DESCRIPCIÓN	V/UNIT	VALOR TOTAL																																																
<b>SUBTOTAL 12%</b>																																																			
<b>SUBTOTAL 0%</b>																																																			
<b>DESCUENTO</b>																																																			
<b>SUBTOTAL</b>																																																			
<b>IVA 12%</b>																																																			
<b>VALOR TOTAL</b>																																																			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>AUTORIZADO POR:</b></p>		<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>RECIBÍ CONFORME</b></p>																																																	
FACTURA VALIDA HASTA..... ORIGINAL ADQUIRIENTE/COPIA EMISOR																																																			

**Fuente:** www.sri.gob.ec

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz



**GRÁFICO 48: FORMATO DE UN REPORTE DE VENTAS**

REPORTE DE VENTAS								
EMPRESA:.....			FECHA QUE REPORTA.....					
NOMBRE DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....			MES QUE REPORTA.....					
No. De Servicios vendidos	Detalle	No. De fact.	DATOS GENERALES DEL COMPRADOR					
			NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEFONO	V/COMPRADO	ESTADO	CORREO ELECTRÓNICO
ELABORADO POR.....					REVISADO POR.....			
NOTA: La información contenida en este cuadro es de la empresa titular del registro y de su uso oficial exclusivamente.								

Fuente: senasica. Gob.com

Elaborado por: María Fernanda Díaz

- **Contrato de Compra/Venta**

**GRAFICO 49: FORMATO DE UN CONTRATO DE COMPRA/VENTA**

**CONTRATO DE COMPRAVENTA**

COMPRADOR:  
VENDEDOR:  
OBJETO:  
PRECIO:  
FECHA:

Entre los suscritos, de una parte: \_\_\_\_\_ mayor de edad, con domicilio en esta ciudad e identificado (a) con la cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_ quien para efectos de este contrato se denomina VENDEDOR, y de la otra parte: \_\_\_\_\_ mayor de edad, con domicilio en esta ciudad e identificado (a) con la cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_ quien en adelante se denominará simplemente como COMPRADOR, hacemos constar que de mutuo acuerdo hemos convenido en celebrar un contrato de COMPRAVENTA que se registrará por las normas aplicables a la materia y especialmente por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA - OBJETO:** El VENDEDOR, por medio del presente instrumento transfiere a título de compraventa real y efectiva al COMPRADOR el derecho de dominio y la posesión que tiene y ejerce sobre el siguiente bien:

\_\_\_\_\_

**PARÁGRAFO.** No obstante la descripción anterior, la venta se hace como de cuerpo cierto.

**SEGUNDA - PRECIO:** Las partes han acordado como precio del bien objeto de la compraventa, la suma de: \_\_\_\_\_ USD(\$ \_\_\_\_\_) valor que EL COMPRADOR pagará AL VENDEDOR de la siguiente manera: \_\_\_\_\_

**TERCERA - TRADICIÓN:** EL VENDEDOR garantiza a EL COMPRADOR que los bienes objeto de la venta son de su propiedad, que no han sido enajenado a ninguna otra persona, que tiene la posesión tranquila de los mismos y declara haberlo adquirido por compra efectuada a \_\_\_\_\_. En cualquier caso, se compromete a sanear cualquier vicio que afecte la propiedad o libre disposición de los bienes.

**CUARTA. OTRAS OBLIGACIONES:** EL VENDEDOR hace entrega del bien objeto del presente contrato a Paz y Salvo por todo concepto de impuestos, tasas y contribuciones, del orden nacional y territorial hasta la fecha del contrato. Es entendido que será a cargo de EL COMPRADOR cualquier suma que se cause o liquide a partir de esta fecha con relación al citado bien.

**QUINTA. ENTREGA:** EL VENDEDOR con la fecha de la firma de este instrumento hace entrega real y material de los bienes a EL COMPRADOR, y este declara haberlos recibido a satisfacción, en las condiciones y estado en que fueron comprados.

**SEXTA. CLAUSULA PENAL:** Se acuerda como sanción por incumplimiento del contrato, a cargo de la parte incumplida y a favor de la otra, la suma de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) valor que será exigible sin necesidad de requerimientos, constituciones en mora ni declaraciones judiciales, para lo cual el presente contrato constituye título ejecutivo

**SEPTIMA. GASTOS:** Los gastos e impuestos que ocasione la legalización del presente contrato serán de cargo de \_\_\_\_\_

En constancia de aceptación se suscribe, una vez leído, en dos copias del mismo tenor y contenido con destino a cada una de las partes, en la ciudad de \_\_\_\_\_, hoy \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_)

EL VENDEDOR:

EL VENDEDOR  
\_\_\_\_\_

### 3.2.8.7 Descripción de los procedimientos de: Ventas

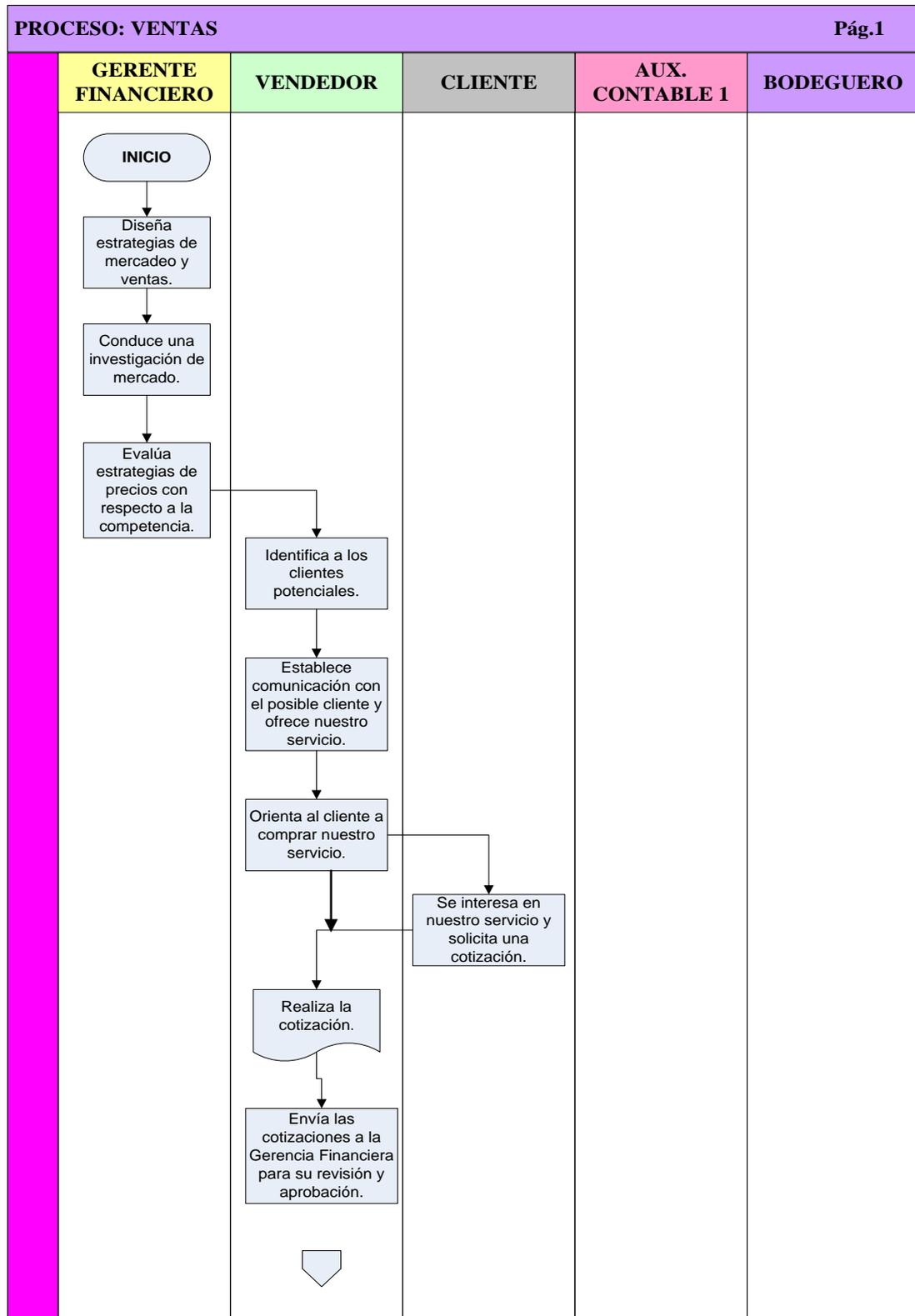
ÁREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
GERENTE FINANCIERO	1	1.- Diseñar estrategias de mercadeo y ventas, considerando siempre los factores externos e internos a la organización.
	2	2.- Evaluar las estrategias de los precios en cuanto a los productos de la competencia su precio.
	3	3.- Conducir una investigación de mercado, comprobar y analizar continuamente la economía del país, los clientes y el rumbo de la empresa.
VENDEDOR	4	1.- Identificar los clientes potenciales que existen y desarrollar estrategias de mercadeo y ventas para influir en las decisiones de compra de nuestro servicio.
	5	2.- Establece una comunicación oportuna y adecuada con el cliente y proporciona información acerca del servicio que ofrece la empresa, así como también de todos aquellos cambios del producto (fundas de papel), como es incremento de la producción, productos nuevos, promociones, descuentos, entre otros.
	6	3.- Orientar al cliente con diversas opciones de servicio que ofrece la empresa, esto con el fin de cubrir la necesidad del cliente, y no dejar que busque otra opción con otra empresa.
CLIENTE	7	1.- Está interesado en el servicio que ofrece la empresa, así que procede a pedir una cotización de sus requerimientos.

<b>VENDEDOR</b>	<b>8</b>	1.- Realizar la cotización por venta de publicidad que requiera el cliente, y además verifica la disponibilidad de productos (fundas de papel) o insumos para su elaboración. Es necesario también que determine los precios de venta en base a las políticas establecidas por la empresa.
	<b>9</b>	2.- Presentar previamente las cotizaciones a las autoridades pertinentes de la empresa, para su revisión, observación y autorización de la misma.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	<b>10</b>	1.- Revisa la cotización, y la aprueba o hace correcciones según sea el caso.
<b>VENDEDOR</b>	<b>11</b>	1.- Envía la cotización al cliente.
	<b>12</b>	2.- Recibe la confirmación de la cotización enviada, y procede a realizar el contrato de la venta.
	<b>13</b>	3.- Enviar copia de la cotización al departamento de contabilidad para que procedan con la facturación de la venta realizada.
<b>AUX. CONTABLE 1</b>	<b>14</b>	1.- Facturar la venta de publicidad, y registrar la misma en el sistema contable de la empresa.
	<b>15</b>	2.- Enviar la factura a la bodega para despachar la mercadería (fundas de papel con la publicidad pautaada) al cliente.
<b>BODEGUERO</b>	<b>16</b>	1.- Recibe la factura y procede a despachar la mercadería (fundas de papel).
<b>VENDEDOR</b>	<b>17</b>	1.- Verificar que la mercadería se encuentre completa según lo acordado y en buenas condiciones, para evitar problemas con el cliente.
		2.- Adjuntar la factura a la mercadería que va a salir al

	<b>18</b>	cliente, con sus respectivas copias para control de la empresa y las firmas de recibido por parte del cliente.
<b>CLIENTE</b>	<b>19</b>	1.- Recibe la mercadería y firma el recibido en las dos copias de la factura que la empresa envió, porque la factura original se la queda el cliente.
<b>VENDEDOR</b>	<b>20</b>	1.- Recibe y revisa que las copias de la factura se encuentren con las firmas pertinentes.
	<b>21</b>	2.- Envía la copia de la factura al departamento correspondiente.
	<b>22</b>	3.- Archiva una copia de la factura para el control de sus ventas.

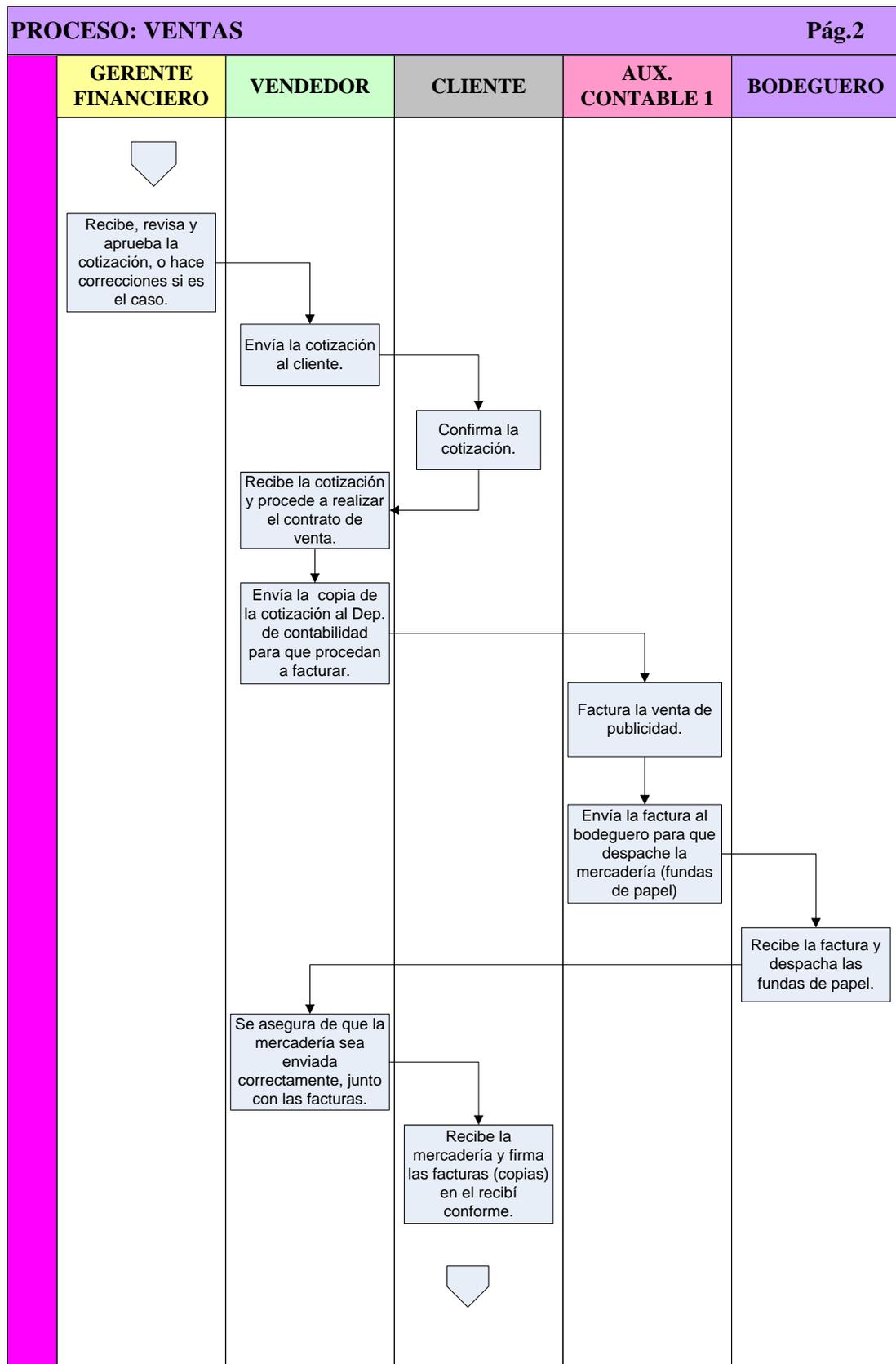
3.2.8.8 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Ventas.

GRÁFICO 50: PROCESO DE VENTAS



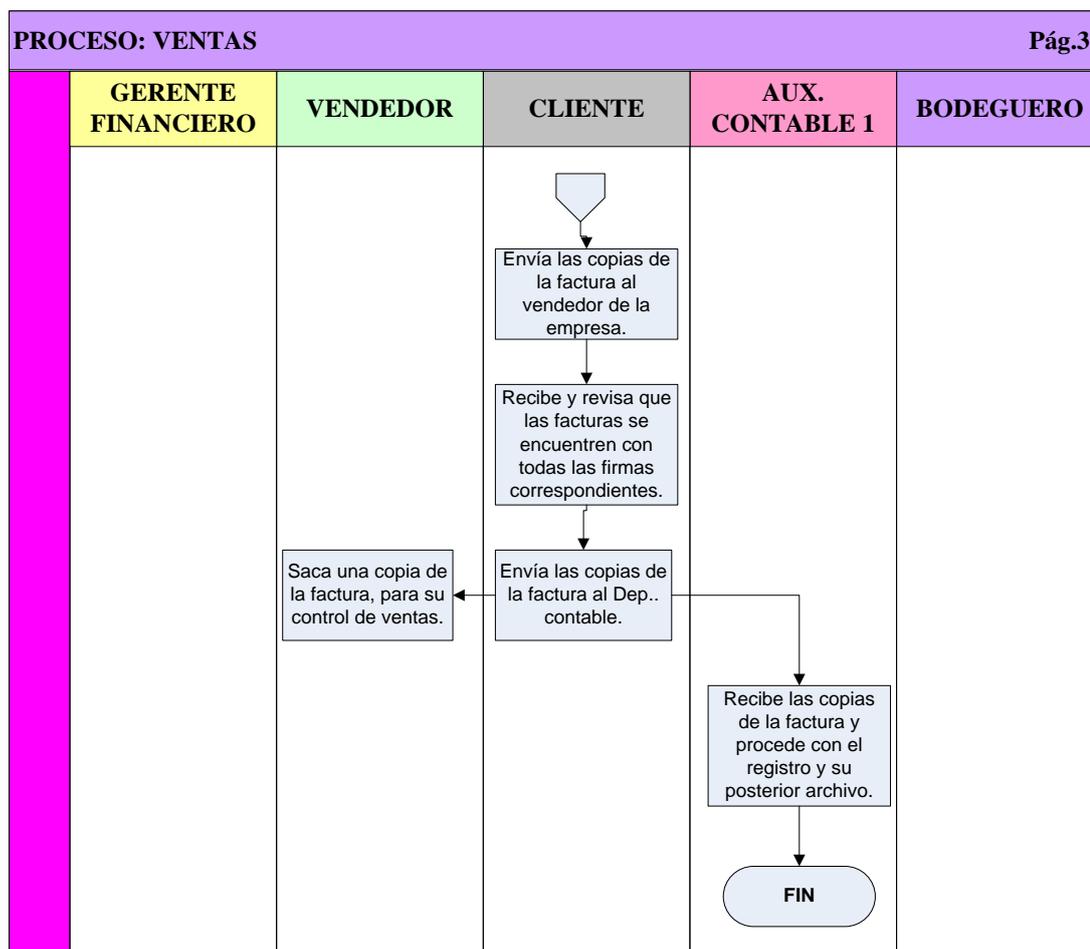
Elaborado por: María Fernanda Díaz

## GRÁFICO 50: PROCESO DE VENTAS



Elaborado por: María Fernanda Díaz

## GRÁFICO 50: PROCESO DE VENTAS



### 3.2.9. Procedimiento de Cuentas por pagar

#### 3.2.9.1 Objetivo

El objetivo de este procedimiento es controlar de forma eficiente las cuentas por pagar a los proveedores, identificando las prioridades de pago, para aprovechar de forma eficiente los recursos líquidos de la empresa y no entorpecer las labores de compra.

Además este procedimiento nos permitirá tener un mayor control de que los saldos de los proveedores estén de acuerdo al plazo de vencimiento, y de qué cada fin de

mes se cierren según las condiciones o acuerdos a los que se haya llegado con el proveedor.

Es importante destacar también que este procedimiento establecerá los lineamientos metodológicos para la recepción, tramitación y gestión de los documentos necesarios para la generación de un pago a terceros por concepto de: Reposición de fondo de caja chica, reembolso a empleados, servicios generales, consumibles, y adquisición de inversiones, entre otros, que presentan y requieren cada uno de los trabajos que realice la empresa, con la finalidad de realizar de manera oportuna los pagos y reintegro de fondos.

### **3.2.9.2 Responsables del Procedimiento de Cuentas por Pagar.**

Los responsables de llevar a cabo este procedimiento será el personal que realice las funciones de recepción y trámite de solicitudes de cuentas por pagar de la Gerencia General, y demás personal operativo que labore en la empresa.

Además el Gerente Financiero y la Contadora General serán los responsable de diseñar, establecer y actualizar los sistemas administrativos, políticas y procedimientos que se requieran para regular el control, administración y gestión del trámite de pago de cuentas por pagar a nivel institucional. Es a su vez responsable de asesorar sobre cualquier duda de interpretación de la normatividad establecida en el presente manual de Control Interno.

Los diferentes jefes de área son responsables de transmitir a cada uno de los involucrados a su cargo, las normas y políticas a seguir para el trámite de reembolsos de gastos, viaje y caja chica.

### **3.2.9.3 Políticas del Procedimiento: Cuentas por Pagar o Proveedores**

Es importante mantener una buena relación entre la empresa y el proveedor, es por ello que a continuación procederemos a enumerar políticas importantes que hará posible que este procedimiento tenga un control adecuado y eficiente:

- Solo se creará una cuenta por pagar cuando se evidencie la existencia de un movimiento que involucre dinero en efectivo y su obligación pendiente de pago.
- La Cuenta por Pagar podrá ser creada por aquellos colaboradores que tengan acceso a dicho módulo, el cual será determinado por la Gerencia Financiera y el Departamento Contable.
- Toda Cuenta por Pagar debe estar debidamente respaldada con documentos probatorios.
- Para que una Cuenta por Pagar sea válida, debe aparecer en el reporte como “Cuenta por Pagar Confirmada”.
- Toda Cuenta por Pagar debe estar debidamente autorizada por la Jefatura inmediata, además debe indicar el nombre, puesto y firma de quien la elabora y de quien la autoriza.
- La Gerencia Financiera, la Contadora General y los asistentes del departamento contable tendrán la autorización de anular una Cuenta por pagar, para lo cual deben adjuntar los comprobantes necesarios que respalden dicho proceder y adjuntarlos con el sello de anulado.
- Las Cuentas por Pagar llevarán numeración consecutiva y es responsabilidad del personal encargado de receiptar las facturas de proveedores trasladarlas completas mediante memorando, al Departamento de Contabilidad, en los primeros tres (3) días hábiles de cada mes.
- Será responsabilidad del colaborador que generó la cuenta por pagar, entregarla al Departamento de Contabilidad el día siguiente hábil de elaborada.
- No se deberán aceptar facturas que contengan errores, alteraciones o enmendaduras.
- Se llevara auxiliares para cada cuenta de proveedores.
- Se debe realizar periódicamente las partidas sin movimientos y de mayor antigüedad.

- Las facturas, recibos (tiquetes) deben estar impresos por establecimientos autorizados por el Servicio de Rentas Internas, cuando se trate de comprobantes impresos por el propio contribuyente deben contar con autorización de esa autoridad.

Dichos comprobantes deben cubrir los siguientes requisitos fiscales y administrativos:

- 1.- Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y RUC de quien lo expide.
  - 2.- Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, deben señalar en los mismos el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.
  - 3.- Contener impreso el número de la factura.
  - 4.- Tener lugar y fecha de expedición.
  - 5.- Cantidad y clase de mercancía o descripción de la misma.
  - 6.- Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse en su caso.
- El Contador General verificará el cálculo correcto de la Retención en la Fuente y del IVA, y la correcta emisión del comprobante de retención.
  - Contabilidad registrará y mantendrá un auxiliar por cada tipo de retención, la información que contenga los auxiliares, deberá ser conciliada y cruzada mensualmente con los comprobantes de retención.
  - Los pagos serán autorizados de acuerdo a las políticas de pago a proveedores que tiene la empresa.
  - Los documentos habilitantes para el pago a proveedores es el siguiente:
    - 1.- Factura
    - 2.- Comprobante de Rte. Fte.
    - 3.- Hoja de Control de Contratos.

### 3.2.9.4 Términos utilizados en el tratamiento de la cuenta: Cuentas por Pagar.

- **Cuenta por Pagar.-** las Cuentas por Pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso.

Si son pagaderas a un plazo menor de doce meses se registran como Cuentas por Pagar a Corto Plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en Cuentas por Pagar a Largo plazo.

Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por edades para evitar el pago de moras o indemnizaciones.

- **Comprobante de Retención.-** Deberán estar a disposición del proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes, contados a partir de la fecha de presentación de la factura, nota de venta o de la emisión de la liquidación de compras y prestación de servicios.
- **Hoja de Control de Contratos.-** es una hoja que permite controlar internamente los contratos que tiene la empresa con terceras personas.
- **Interés por mora.-** es un margen de interés adicional, sobre el corriente, el cual se cobra a las obligaciones que se encuentran en periodo de incumplimiento.
- **Prórroga o plazo.-** es la ampliación de un plazo o tiempo para el ejercicio de un determinado derecho. Tiene importancia en el campo hipotecaria, ya que afecta al asiento de presentación y supone una ampliación del plazo de su vigencia con repercusión en otros asientos contradictorios o conexos.
- **Garantía.-** es la seguridad que se ofrece para el cumplimiento de una obligación, ya sea mediante una tercera persona (garantía personal: fianza) o ya sea mediante una cosa o bien determinado (garantía real), que puede ser sobre un bien mueble o sobre un bien inmueble. En base a esto entendemos como garantías reales aquellas con las cuales se asegura el pago de la obligación principal con uno o varios bienes, que pueden ser del deudor o de un tercero.

- **Comprobante de Egreso.-** son documentos que se utilizan en la Contabilidad de las empresas para conocer en detalle, la fecha, a quién se paga, el concepto, el valor y las cuentas que son afectadas en la zona de contabilización, estos formularios por lo general son pre impresos, constan de un original para Contabilidad y una copia para el archivo consecutivo y van acompañando a los cheques emitidos y a las facturas o liquidaciones de compras.

### 3.2.9.5 Registros Contables que se dan en el tratamiento de una Cuenta por Pagar.

- **Cuenta por pagar a Corto plazo**

#### Momento de la Compra

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COMPRAS IVA EN COMPRAS a) PROVEEDORES P/R CTA. POR PAGAR A C/P	XXX	XXX

#### Cancelación al proveedor

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... PROVEEDOR a) BANCOS P/R CANCELACIÓN DE LA CTA. POR PAGAR A C/P	XXX	XXX

- **Cuenta por pagar Documentario**

#### Momento de la Compra

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COMPRAS IVA EN COMPRAS a) DOCUMENTOS POR PAGAR P/R DCTO. POR PAGAR A C/P	XXX	XXX

- **Cancelación al proveedor**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... DOCUMENTO POR PAGAR INTERESES PAGADOS a) BANCOS P/R CANCELACIÓN DEL DOC. POR PAGAR	XXX	XXX

- **Cuenta por Pagar a Largo Plazo.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... BANCOS SERVICIOS BANCARIOS a) HIPOTECAS POR PAGAR P/R CREDITO A LARGO PLAZO.	XXX	XXX

**Cancelación de la Cuenta por Pagar**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... HIPOTECAS POR PAGAR INTERESES PAGADOS a) BANCOS P/R CANCELACIÓN DEL CREDITO A LARGO PLAZO.	XXX	XXX

### 3.2.9.7 Documentos de respaldo utilizados en el tratamiento de las Cuentas por Pagar

- Comprobante de Retención.

**GRÁFICO 51: FORMATO DEL COMPROBANTE DE RETENCIÓN.**

PUBLIFUNDAS CÍA LTDA COMPROBANTE DE RETENCIÓN No.....				
DIRECCIÓN:..... .....		RUC: AUTORIZACIÓN SRI No.....		
		Fecha de autorización.....		
Sr. (es).....		Fecha de emisión.....		
RUC/C.I.....		No. De Comprobante de venta... .....		
DIRECCIÓN.....				
EJERCICIO FISCAL	BASE IMP. PARA LA RET.	IMPUESTO	% DE RET.	VALOR RETENIDO
<b>TOTAL</b>				
<b>FIRMA DEL AGENTE DE RETENCIÓN</b>		VÁLIDO PARA SU EMISIÓN HASTA.....		

**Fuente:** CONTABILIDAD GENERAL; ZAPATA

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz



- Comprobante de Egreso.

**GRÁFICO 53: FORMATO DE COMPROBANTE DE EGRESO**

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA. COMPROBANTE DE EGRESO No.			
FECHA.....			
BENEFICIARIO.....		RUC/C.I.....	
CONCEPTO.....			
CODIGO	CUENTAS	DEBE	HABER
		TOTAL	
ELABORADO POR _____		AUTORIZADO POR _____	
REVISADO POR _____			

**Fuente:** CONTABILIDAD GENERAL; ZAPATA Pedro **Elaborado por:** María F. Díaz

- Ordenador Básico de Pagos.

**Tabla No. 1: Ordenador Básico de Pagos**

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA. ORDENADOR BÁSICO DE PAGOS PAGOS VARIOS		
DESDE	HASTA	AUTORIZACIÓN
0	10.000	GERENTE FINANCIERO
10.000	30.000	GERENTE GENERAL
30.000	EN ADELANTE	SOCIOS

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

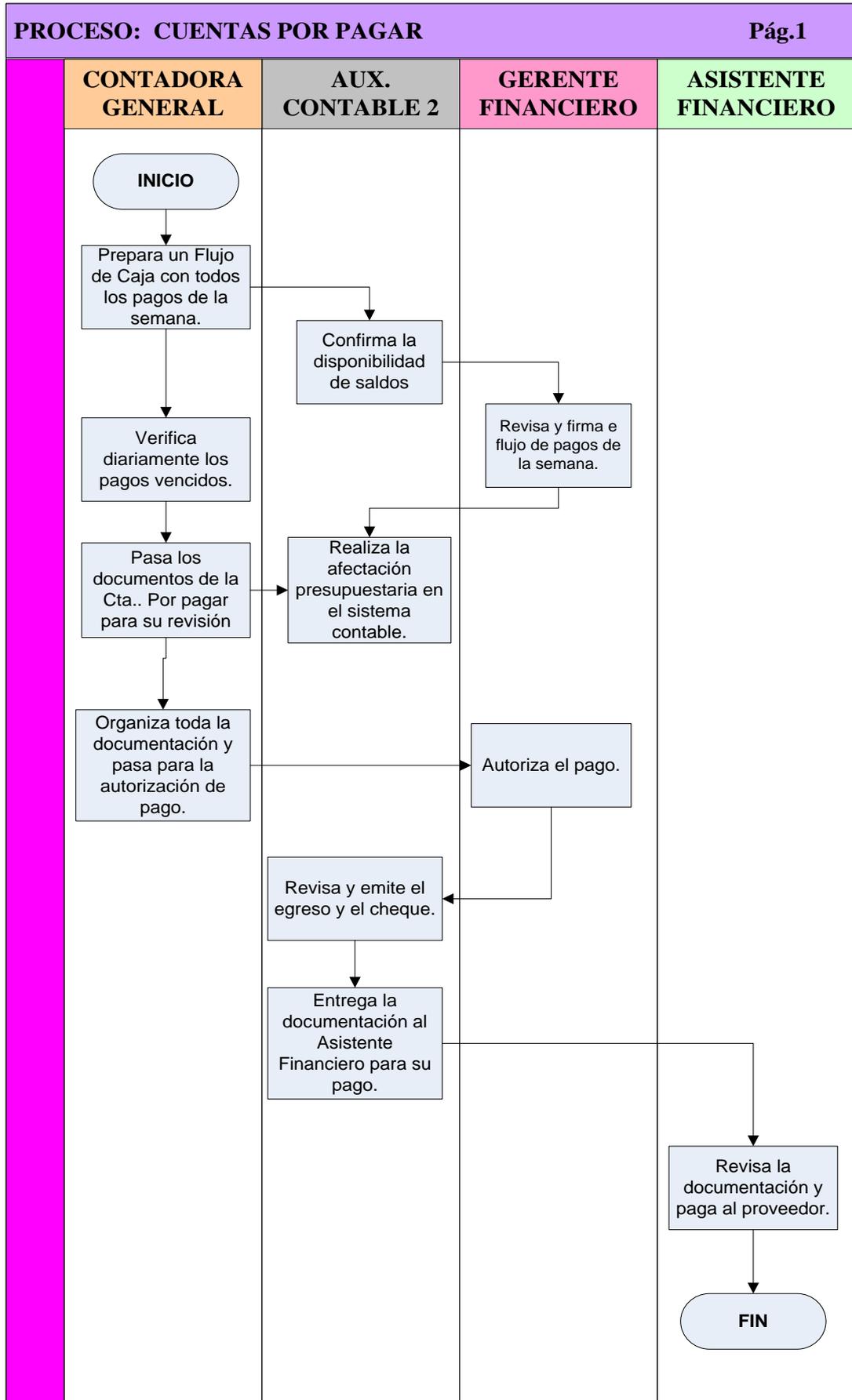
### 3.2.9.7 Descripción de los procedimientos de: Cuentas por Pagar

ÁREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>1</b>	1.- Prepara al inicio de la semana el flujo de caja, considerando todos los pagos que vengán en esa semana.
	<b>2</b>	2.- Coordinar la disponibilidad de saldos con la auxiliar contable 2.
<b>AUXILIAR. CONTABLE 2</b>	<b>3</b>	1.- Confirma la disponibilidad de saldos.
	<b>4</b>	2.- Entrega a la Gerencia Financiera el Flujo de Efectivo para su revisión y posterior aprobación.
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	<b>5</b>	1.- Revisa el flujo programado de pagos. 2.- Analiza la disponibilidad de saldos y aprueba y firma el flujo de caja.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>6</b>	1.- Diariamente verificará los pagos vencidos y programados para el pago de la semana.
<b>AUXILIAR CONTABLE 2.</b>	<b>7</b>	1.- Realiza las afectaciones presupuestarias en sus auxiliares de gastos.
	<b>8</b>	2.- Devuelve a la Contadora General toda la documentación de respaldo de la cuenta por pagar.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>9</b>	1.- Recibe y revisa la documentación para su autorización, de acuerdo a las órdenes de pago.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	<b>11</b>	1.- Firma la autorización de pagos según corresponde a la Orden de Pagos.
	<b>12</b>	2.- Se entrega la documentación a la Asistente Contable para que registre la cuenta por pagar y

		<p>proceda a emitir el comprobante de egreso y su posterior pago.</p>
<p><b>AUXILIAR CONTABLE 2</b></p>	<p><b>13</b></p>	<p>1.- De acuerdo con los pagos aprobados, procederá a verificar que todos los documentos que respalden el pago se encuentren bajo los parámetros legales.</p> <p>2.- Procede a emitir el Comprobante de Egreso, en original y copias respetivamente, y emitirá el cheque correspondiente.</p> <p>3.- Envía la documentación al Asistente Financiero, para que proceda con el pago al proveedor.</p>

**3.2.10.4 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Cuentas por Pagar.**

**GRÁFICO 54: PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR**



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### **3.2.10. Procedimiento: Manejo de Cuentas por Cobrar.**

#### **3.2.10.1 Objetivo**

El objetivo de este procedimiento es determinar lineamientos para el manejo de las cuentas por cobrar de Publifundas Cía. Ltda. Además nos permitirá construir un instrumento idóneo para suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de las cuentas, generadas por las diferentes unidades de la empresa.

#### **3.2.10.2 Responsables del movimiento de Cuentas por Cobrar.**

Los responsables de que los movimientos de esta cuenta se encuentren actualizada son quienes conforman el Departamento Contable, como lo es, la auxiliar contable y la Contadora General, y quien supervisa de que los reportes se encuentren bien hechos es el Gerente Financiero, el mismo que deberá revisar de que los reportes entregados de Cuentas por Cobrar sean correctos y se encuentren bajo todos los parámetros legales y normativa que rija a la empresa.

#### **3.2.10.3 Políticas para el manejo de Cuentas por Cobrar.**

- Es responsabilidad del encargado de la administración de estas cuentas por cobrar mantener actualizados los estados de cuenta de los clientes.
- El asistente contable encargado de las cuentas por cobrar, será el responsable de emitir y enviar mensualmente los estados de cuenta detallados a los clientes, y pedir que realicen los respectivos reembolsos.
- Las cuentas por cobrar deben consignarse en los estados financieros a su valor neto realizable. Teniendo en cuenta que el valor neto realizable es igual a la suma bruta de los efectos a cobrar menos las estimaciones del acumulado de las cuentas incobrables.
- Para la provisión de cuentas incobrables, se procederá de acuerdo con lo que estipula la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Es responsabilidad del administrador de Cuentas por Cobrar, realizar el cronograma de cobros de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma.

- El administrador de cuentas por cobrar, mantendrá actualizado el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar.
- El administrador de cuentas por cobrar indicará al deudor que los pagos se deberán hacer directamente a nombre y a la Cuenta de Publifundas Cía. Ltda.
- Todo pago realizado a través de un depósito bancario deberá ser cancelado en efectivo y a nombre de Publifundas Cía. Ltda.
- Las cuentas por cobrar vencidas, y que previa verificación, tengan imposibilidad de cobro, se deberá enviar a Asesoría Jurídica, el mismo que deberá proceder según sea el caso.
- El administrador de cuentas por cobrar deberá suministrar mensualmente a la Gerencia Financiera, la situación de los deudores, para su respectiva conciliación.

#### **3.2.10.4 Términos utilizados en el manejo de la cuenta: Cuentas por Cobrar.**

- **Cuentas por Cobrar.-** es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio, títulos de crédito y pagarés a favor de la empresa. Las cuentas por cobrar, por lo tanto, otorgan el derecho a la organización de exigir a los suscriptores de los títulos de créditos el pago de la deuda documentada. Se trata de un beneficio futuro que acredita el titular de la cuenta.
- **Provisión de cuentas incobrables.-** Una provisión para cuentas incobrables es un tipo de cuenta de salvaguardia establecidas por muchas empresas. La función principal de este tipo de cuenta es proporcionar un colchón contra las facturas de clientes que estén pendientes de pago durante períodos prolongados de tiempo. Es importante señalar que la función normal de una provisión para cuentas incobrables no se destina a cubrir los saldos pendientes en las facturas que se encuentran actualmente de menos de seis meses.

A menudo, la cuenta se gestionará como una partida dentro del presupuesto de funcionamiento o como una categoría dentro de las cuentas por cobrar, y

estructurada para permitir la transferencia fácil en la cuenta por cobrar cuando sea necesario.

- **Estado de cuenta de clientes.-** es la situación financiera con débitos y créditos sobre la cuenta personal de un cliente, es decir un listado donde aparece el saldo que adeuda o el saldo a favor si lo hubiere, de cada uno de nuestros clientes que tiene la empresa.
- **Comprobante de ingreso.-** es una constancia de que un valor ingresó a la empresa, de manera general, cuando se recibe el dinero en efectivo, el cheque o el boucher de alguna tarjeta de crédito, estos valores deben estar junto con el comprobante de ingreso respectivo, en el día de la recaudación. Al día siguiente, según normas de control interno y para evitar desvío de fondos, todos los valores deben ser depositados en las cuentas bancarias de la empresa.
- **Cronograma de cobros.-** es un calendario de actividades que desarrolla la empresa para tener un mejor control de los cobros que la empresa realiza a los clientes.
- **Hoja de gestión de cobros.-** es un documento de control interno que tiene la empresa para:
  - 1.- Detallar la situación de cada uno de los clientes que tiene la empresa (factura por factura, día por día, mes a mes).
  - 2.- Detallar las acciones de cobro realizadas y su resultado.
  - 3.- Controlar las gestiones de cobros globales, mensuales o anuales.

### 3.2.10.5 Registros contables utilizados en el tratamiento de Cuentas por Cobrar.

- **Asiento tipo**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CLIENTES DESCUENTO EN VENTAS a) VENTAS IVA EN VENTAS P/R CUENTA POR COBRAR	XXX XXX	XXX XXX

- **Creación de la Provisión de Cuentas Incobrables.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... PÉRDIDA POR CTAS. INCOBRABLES a) PROVISIÓN PARA CTAS. INCOBRABLES P/R CREACIÓN DE LA PROVISIÓN.	XXX	XXX

- **Pérdida definitiva o cancelación o cancelación de cuentas incobrables.**

**Registro cuando la provisión está creada.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... PROVISIÓN PARA CTAS. INCOBRABLES a) CTAS. POR COBRAR P/R CANCELACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.	XXX	XXX

**Registro cuando la provisión no está creada.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... PÉRDIDA POR CTAS. INCOBRABLES a) CTAS. POR COBRAR P/R CANCELACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.	XXX	XXX

- **Recuperación de las Cuentas Incobrables.**

Las Cuentas por Cobrar que se habían considerado perdidas se recuperan en el mismo ejercicio económico y no existía la provisión al momento de su cancelación:

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CUENTAS POR COBRAR a) PÉRDIDA POR CUENTAS INCOBRABLES P/R REVERSIÓN DE LA CANCELACIÓN DE CUENTAS CONSIDERADAS COMO INCOBRABLES.	XXX	XXX

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA O BANCOS a) CUENTAS POR COBRAR P/R EL COBRO DE CUENTAS CONSIDERADAS COMO INCOBRABLES.	XXX	XXX

Las

Cuentas por Cobrar que se habían considerado perdidas se recuperan en el mismo ejercicio económico y existía la provisión al momento de su cancelación:

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CUENTAS POR COBRAR a) PROVISIÓN DE CTAS. INCOBRABLES P/R REVERSIÓN DE LA CANCELACIÓN DE LAS CUENTAS CONSIDERADAS COMO INCOBRABLES.	XXX	XXX

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA O BANCOS a) CUENTAS POR COBRAR P/R EL COBRO DE CUENTAS CONSIDERADAS COMO INCOBRABLES.	XXX	XXX

Las Cuentas por Cobrar que se habían considerado perdidas se recuperan en el ejercicio económico siguiente al que se habían cancelado:

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA O BANCOS a) INGRESO POR CUENTAS RECUPERADAS. P/R RECUPERACION DE CUENTAS CONSIDERADAS INCOBRABLES.	XXX	XXX

### 3.2.10.6 Documentos Fuente utilizados en el tratamiento de las Cuentas por Cobrar.

- Estado de cuenta de un cliente.

**GRÁFICO 55: FORMATO DE UN ESTADO DE CUENTA DE CLIENTES**

<b>PUBLIFUNDAS CÍA LTDA.</b> DIRECCIÓN DE LA EMPRESA..... TELF..... FECHA.....				
ESTADO DE CUENTA..... CLIENTE:..... DIRECCIÓN DEL CIENTE.....				
FECHA	DESCRIPCIÓN	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO
	SALDO ANTERIOR	\$		
	SALDO FINAL (FECHA)			
	SALDO A PAGAR (FECHA)			

Fuente: Institute PYME

Elaborado por: María Fernanda Díaz

- Comprobante de ingreso

**GRÁFICO 56: FORMATO DE UN COMPROBANTE DE INGRESO**

PUBIFUNDAS CÍA.LTDA. COMPROBANTE DE INGRESO No.....					
Lugar y fecha:.....				POR\$.....	
Recibido de:.....					
Concepto:.....					
LA CANTIDAD DE.....					
CÓDIGO	CUENTAS	CONTABILIZACIÓN		EFECTIVO	CHEQUE
		DEBITOS	CREDITOS		
				CH/No.....	
				BANCO.....	
	<b>TOTALES</b>			Autorizado por:	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>			
				<b>Beneficiario RUC/C.I</b>	

**Fuente:** CONTABILIDAD GENERAL;  
ZAPATA Pedro

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**GRÁFICO 57: FORMATO DE UN CRONOGRAMA DE COBROS**

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA														
CRONOGRAMA DE COBROS														
			MESES											
NOMBRE DEL DEUDOR	UNIDAD RESPONSABLE	MONTO A PAGAR	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR											

Fuente: CONTABILIDAD GENERAL; ZAPATA Pedro

Elaborado por: María Fernanda Díaz

- Hoja de cobros.

**GRÁFICO 58: FORMATO DE UNA HOJA DE GESTION DE COBROS**

<b>PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA.</b> DIRECCIÓN..... TELF.....		<b>HOJA DE GESTIÓN DE COBROS</b>			
<b>UNIDAD RESPONSABLE DEL INGRESO:</b>					
<b>DEUDOR</b>	<b>CANON MENSUAL</b>		<b>DEUDA TOTAL</b>		
<b>GESTIONES REALIZADAS</b>					
<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>LOGRO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>		
			ESCRITA	TELEF.	PERSONAL
<b>RESULTADOS</b>					
<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>AUTORIZADO POR</b>	

**Fuente:** CONTABILIDAD GENERAL;  
ZAPATA Pedro.

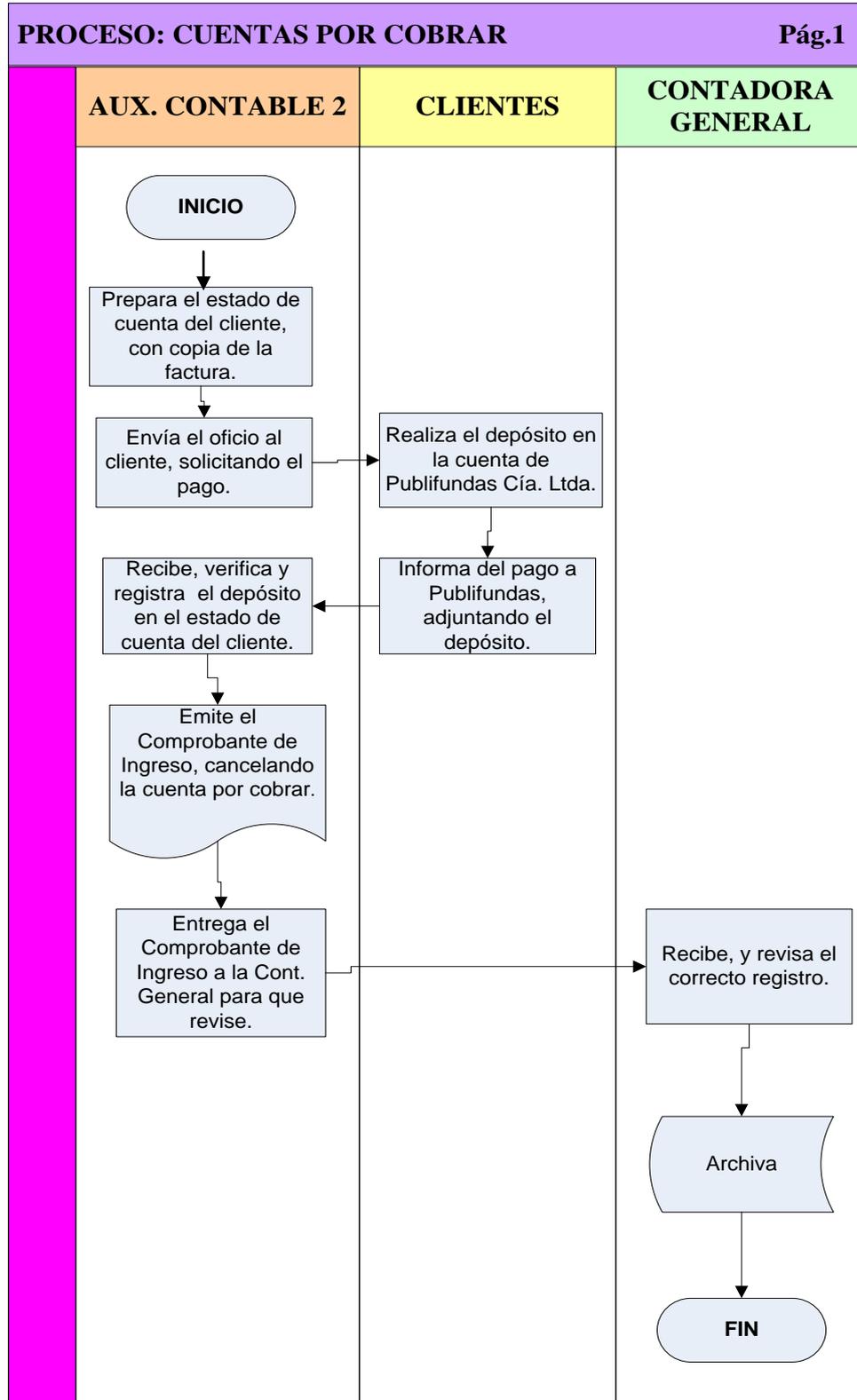
**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**3.2.10.7. Descripción del Procedimiento para la Recuperación de las Cuentas por Cobrar.**

<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>AUX. CONTABLE 2</b>	<b>1</b>	<b>1.-</b> Prepara el estado de cuenta del cliente, con las copias de las facturas que se va a recaudar.
	<b>2</b>	<b>2.-</b> Se envía mediante oficio, solicitando el pago de las cuentas adeudadas, con los respectivos respaldos.
<b>CLIENTES</b>	<b>3</b>	<b>1.-</b> Realiza el depósito en la cuenta de Publifundas Cía. Ltda.
	<b>4</b>	<b>2.-</b> Informa el pago mediante un oficio adjuntando el depósito.
<b>ASISTETE CONTABLE 2</b>	<b>5</b>	<b>1.-</b> Recibe, verifica y registra el depósito en el estado de cuenta del cliente.
	<b>6</b>	<b>2.-</b> Emite el respectivo Comprobante de Ingreso, para cancelar la cuenta por cobrar.
	<b>7</b>	<b>3.-</b> Entrega la documentación de respaldo con el comprobante de ingreso para que revise y apruebe la Contadora General.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>8</b>	<b>1.-</b> Revisa la correcta codificación de las cuentas.
	<b>9</b>	<b>2.-</b> Devuelve el Comprobante de Ingreso, con sus respectivos respaldos a la auxiliar contable para su posterior archivo.
<b>AUX. CONTABLE 2</b>	<b>1</b>	<b>1.-</b> Archiva el Comprobante de Ingreso.

**3.2.7.10.1 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Recuperación de las Cuentas por Cobrar.**

**GRÁFICO 59: PROCESO RECUPERACIÓN DE LAS CTAS. POR COBRAR.**



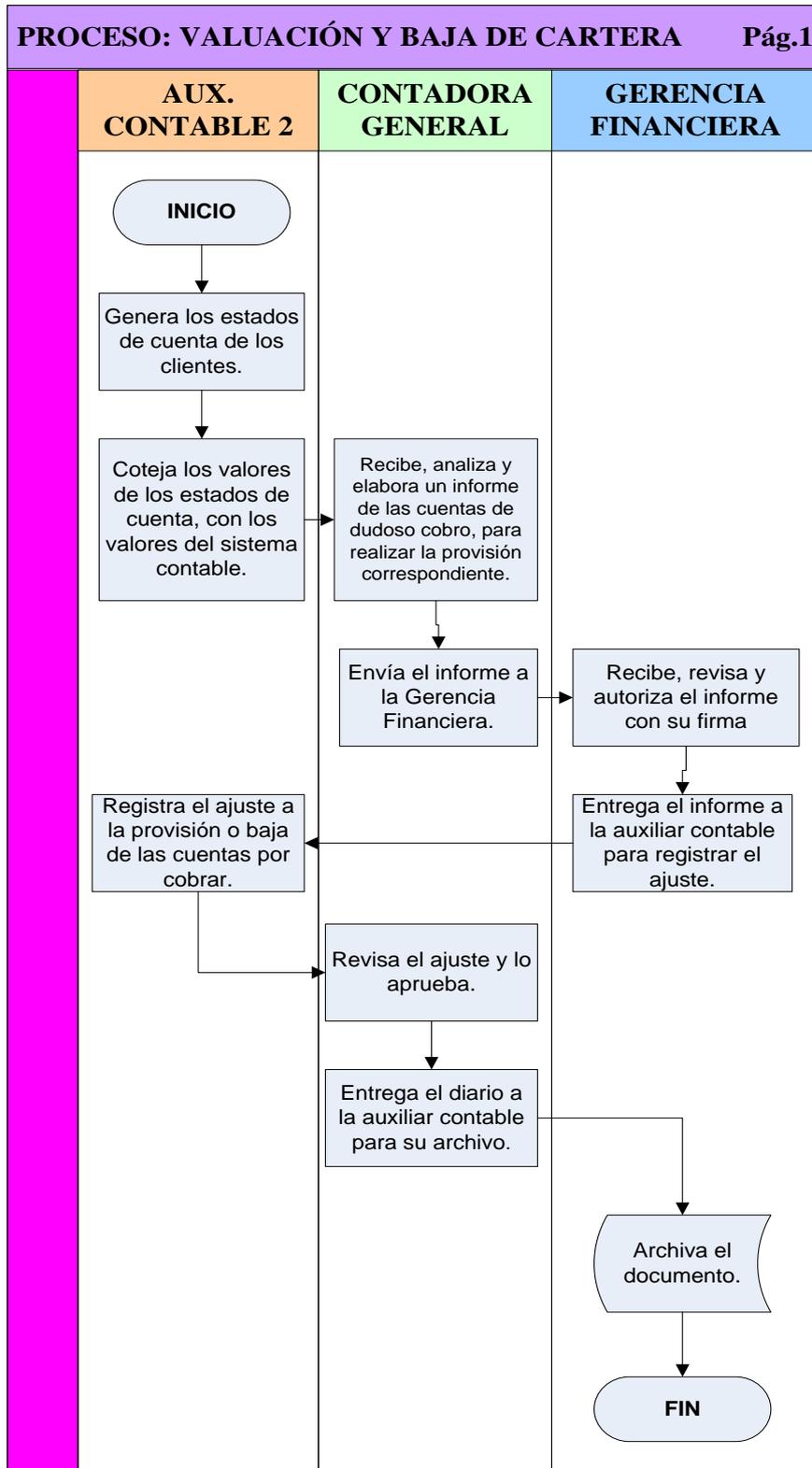
**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### 3.2.10.8. Descripción del Procedimiento para la Valuación y baja de cartera.

ÁREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
AUX. CONTABLE 2	1	1.- Genera los estados de cuenta de los clientes.
	2	2.- Coteja que los valores de los estados de cuenta se encuentren cuadrados con los valores que consta en el Sistema Contable.
	3	3.- Entrega la Contador General para su análisis.
CONTADORA GENERAL	4	1.- Analiza y elabora un informe de las cuentas de dudoso cobro, para la asignar la provisión correspondiente.
	5	2.- Entrega a la Gerencia Financiera el informe de cuentas de dudoso cobro.
GERENCIA FINANCIERA	6	1.- Recibe y revisa el informe autoriza su registro.
	7	2.- Firma el informe y entrega al Auxiliar contable.
AUX. CONTABLE 2	8	1.- Registra el ajuste y la provisión o baja de las cuentas por cobrar según corresponde.
	9	2.- Entrega a la Contadora General, para su revisión y aprobación.
CONTADORA GENERAL	10	1.- Recibe y revisa el comprobante de diario y lo aprueba.
	11	2.- Entrega a la Auxiliar Contable para que archive el documento.
AUX. CONTABLE 2	12	1.- Recibe el Comprobante de diario aprobado y lo archiva con sus respectivos respaldos.

3.2.10.8.1 Diagrama de Flujo del Procedimiento Valuación y baja de cartera.

GRÁFICO 60: PROCESO DE VALUACIÓN Y BAJA DE CARTERA.



Elaborado por: María Fernanda Díaz.

### **3.2.11. Procedimiento: Impuestos**

#### **3.2.11.1 Objetivo**

Establecer lineamientos de control que permita facilitar y aclarar a los usuarios externos, empleados y autoridades de la empresa la manera correcta de la declaración de impuestos, así como también el cobro y pago correcto de los mismos. Además permitirá conocer de manera clara los procedimientos que se utilizarán en la aplicación de la normativa para el cobro y control de pago de los impuestos establecidos en la legislación ecuatoriana.

#### **3.2.11.2 Responsables del movimiento de la cuenta Impuestos.**

Los responsables de que los procesos para la declaración y posterior pago de impuestos sean correctos y a tiempo son quienes conforman el Departamento Financiero-Contable, y específicamente será la auxiliar contable 2, quien se encargará de entregar la información correcta a la contadora general, la misma que procederá a declarar los impuestos correspondientes y el Gerente Financiero que es quién revisará a aprobará las declaraciones para el posterior pago de los mismos.

#### **3.2.11.3 Políticas para el manejo de la Cuenta Impuestos**

- 1.- Las declaraciones de impuestos se deberán realizar y enviar por medio del internet, a través de la página web del Servicio de Rentas Internas.
- 2.- Las declaraciones de los impuestos se deberán realizar en la fecha correspondiente, de acuerdo al noveno dígito del RUC que tenga la empresa.
- 3.- Cuando se compren bienes o servicios para el comercio, mejor conocidos como mercaderías o para el consumo y uso de la empresa, en casi todos los casos se generará el denominado Impuesto al Valor Agregado IVA.
- 4.- El Servicio de Rentas Internas que es el administrador del IVA y del Impuesto a renta, mediante regulaciones ha dispuesto que la empresa, cuando compre bienes, servicios a activos fijos, deberá actuar como agente de retención de una porción de dichos gravámenes.
- 5.- La declaración podrá ser realizada desde el primer día del mes y el pago se lo podrá hacer hasta la fecha del vencimiento.

6.- Para declarar por internet, es necesario obtener el DIMM formularios, el cual puede solicitarlo en cualquier oficina del SRI a nivel nacional o descargarlo de la página del SRI.

7.- Todo registro y declaración de los impuestos tanto del IVA, como del IMPUESTO A LA RENTA deberá tener he visto bueno de la Gerencia Financiera, previo la revisión de la Contadora General.

8.- La empresa deberá llevar su contabilidad, así como también la declaración de sus impuestos bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes RUC por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

9.- Las deudas con el fisco, solo se originarán por:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA), generado en ventas.
- Impuesto a los Consumos Especiales.
- Impuesto a la renta sobre utilidades empresariales obtenidas en un ejercicio económico.
- Impuestos municipales (ejemplos patentes).
- Impuesto retenidos en la empresa por IVA o por Impuesto a la Renta.
- Otras tasas o impuestos.

#### **3.2.11.4 Términos utilizados en el manejo de la cuenta Impuestos.**

**Impuesto.-** El impuesto es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria (acreedor tributario).

**Impuesto al Valor Agregado.-** El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.

**Impuesto a la Renta.-** El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre. Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

**Base Imponible.-** es una cantidad expresiva de una capacidad económica determinada, sobre la que se calcula el pago de los tributos.

**Hecho generador.-** se da en la venta, a título oneroso o gratuito, de bienes muebles de naturaleza corporal, se da también al importar bienes y al prestar servicios.

**Crédito Tributario.-** es la cantidad fija que puede restarse del monto de los impuestos adeudados, y se da en el caso de la declaración del IVA cuando el IVA en Compras pagado es mayor al IVA en Ventas Cobrado.

**Débito Tributario.-** como es natural, las mercaderías pronto serán vendidas, momento en el cual la empresa debe proceder a recaudar el IVA que había pagado al comprar dichas mercaderías, por lo tanto da lugar al debito tributario, en contabilidad se presentan en la cuenta IVA en VENTAS (generado). Si de la relación ente IVA en Compras y el IVA Ventas queda una diferencia a favor de la empresa, ésta será compensada en el próximo mes, si por el contrario queda un valor a favor del fisco, entonces la empresa debe entregar esta diferencia, hasta el próximo mes.

**Registro Único de Contribuyentes RUC.-** el RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente.

El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la

descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

**Sujetos del Impuesto.-** el sujeto activo es el Fisco, lo administra el Servicio de Rentas Internas. Todas las recaudaciones obtenidas por los impuestos se acreditan en la Cuenta Única del Tesoro Nacional. Por otro lado el sujeto pasivo son las personas naturales y jurídicas.

**Agente de Retención.-** son agentes de retención todo ente del sector público, es decir ministerios entidades autónomas y dependencias públicas en genera; las empresas y las organizaciones no lucrativas del sector privado que hayan sido calificadas como contribuyentes especiales, cuando adquieran bienes o servicios a empresas y organizaciones del sector privado no calificadas como contribuyentes especiales y a personas naturales. Además son agentes de retención las empresas y organizaciones obligadas a llevar contabilidad cuando compren bienes y servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

### 3.2.11.5 Registros Contables utilizados en el manejo de la cuenta Impuestos.

#### Deudas con el Fisco- Impuesto por Pagar.

DEBITA	ACREDITA
Al cancelar las obligaciones tributarias y no tributarias, al fisco, municipios, y gobiernos provinciales.	Por las retenciones y percepciones de impuestos, tasas y contribuciones, que deben pagar en las fechas y condiciones legales vigentes.

## Contabilización con Retención en la Fuente, y Retención del IVA.

### Compras

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COMPRAS IVA EN COMPRAS a) BANCOS RETENCIÓN DEL IVA RETENCIÓN DEL IMP. A LA RTA. P/R COMPRA AL CONTADO	XXX XXX	XXX XXX XXX

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COMPRAS IVA EN COMPRAS a) PROVEEDORES RETENCIÓN DEL IVA RETENCIÓN DEL IMP. A LA RTA. P/R COMPRA A CRÉDITO	XXX XXX	XXX XXX XXX

### Ventas

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA/BANCOS ANTICIPO RTE.FTE a) VENTAS IVA EN VENTAS P/R VENTA DE MERCADERÍAS.	XXX XXX	XXX XXX

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CLIENTES ANTICIPO RTE. FTE RETENCION . IVA a) VENTAS IVA EN VENTAS P/R VENTAS DE MERCADERÍAS.	XXX XXX XXX	XXX XXX

### Contabilización de Compras con declaración del IVA.

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... COMPRAS (CON TARIFA 12%) COMPRAS (CON TARIFA 0%) IVA EN COMPRAS a) BANCOS P/R COMPRAS DEL MES DE JUNIO	XXX XXX XXX	XXX

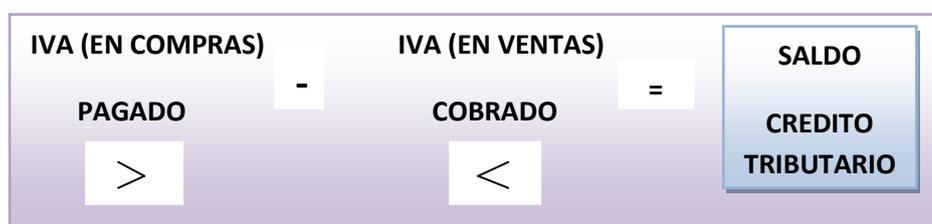
### Contabilización de Ventas con declaración del IVA.

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... CAJA a) VENTAS (CON TARIFA 12%) VENTAS (CON TARIFA 0%) IVA EN VENTAS P/R VENTAS MES DE JUNIO	XXX	XXX XXX XXX

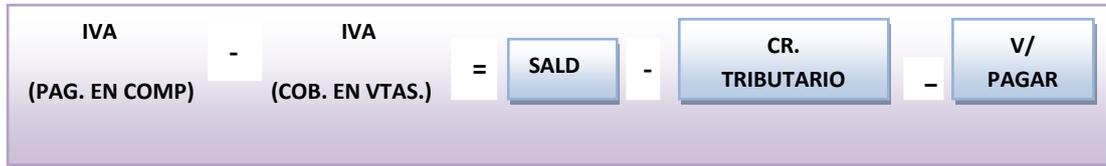
### Contabilización del Crédito Tributario.

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... IVA EN VENTAS CRÉDITO TRIBUTARIO a) IVA EN COMPRAS P/R CRÉDITOTRIBUTARIO DEL MES DE JUNIO	XXX XXX	XXX

Cuando:



Cuando hay Crédito Tributario del mes anterior y el IVA en compras es menor que el IVA en ventas:



### Contabilización

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... IVA EN VENTAS a) IVA EN COMPRAS CRÉDITO TRIBUTARIO BANCOS P/R CRÉDITOTRIBUTARIO DEL MES DE JULIO	XXX XXX	XXX XXX

### 3.2.11.6 Documentos utilizados en el manejo de la cuenta Impuestos.

**TABLA No2. PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS**

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS					
NOVENO DIGITO DEL RUC	IMPUESTO A LA RENTA	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA		ICE Y RETENCIONES EN LA FUENTE	IVA MENSUAL
		PRIMERA CUOTA	SEGUNDA CUOTA		
	FORMULARIO 101	FORMULARIO 106		FORMULARIO 105 y 103	FORMULARIO 104
1	10 de abril	10 de julio	10 de septiembre	10 del mes siguiente	10 del mes siguiente
2	12 de abril	12 de julio	12 de septiembre	12 del mes siguiente	12 del mes siguiente
3	14 de abril	14 de julio	14 de septiembre	14 del mes siguiente	14 del mes siguiente
4	16 de abril	16 de julio	16 de septiembre	16 del mes siguiente	16 del mes siguiente
5	18 de abril	18 de julio	18 de septiembre	18 del mes siguiente	18 del mes siguiente
6	20 de abril	20 de julio	20 de septiembre	20 del mes siguiente	20 del mes siguiente
7	22 de abril	22 de julio	22 de septiembre	22 del mes siguiente	22 del mes siguiente
8	24 de abril	24 de julio	24 de septiembre	24 del mes siguiente	24 del mes siguiente
9	26 de abril	26 de julio	26 de septiembre	26 del mes siguiente	26 del mes siguiente
0	28 de abril	28 de julio	28 de septiembre	28 del mes siguiente	28 del mes siguiente

Fuente: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

**TABLA No3. CÁLCULO DE IMPUESTO A LA RENTA.**

<b>Impuesto a la Renta - Año 2012</b>			
<b>Fracción Básica</b>	<b>Exceso Hasta</b>	<b>Impuesto Fracción Básica</b>	<b>Impuesto Fracción Excedente</b>
0,00	9.720	0	0%
9.720	12.380	0	5%
12.380	15.480	133	10%
15.480	18.580	443	12%
18.580	37.160	815	15%
37.160	55.730	3.602	20%
55.730	74.320	7.316	25%
74.320	99.080	11.962	30%
99.080	En adelante	19.392	35%

**Fuente:** [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

**TABLA No. 4: RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO							
AGENTE DE RETENCIÓN ↓	INSTITUCIÓN PÚBLICA	CONTRIBUYENTES ESPECIALES	SOCIEDADES	PERSONAS NATURALES			
				OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD		
					EMITE FACTURA	CON LIQUIDACIÓN DE COMPRAS	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES Y SERVICIOS PROFESIONALES
INSTITUCIÓN PÚBLICA	NO RETIENE	NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	SERVICIOS 100%
CONTRIBUYENTE ESPECIAL	NO RETIENE	NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	SERVICIOS 100%
SOCIEDAD	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	SERVICIOS 100%
PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	SERVICIOS 100%
SUCESIÓN INDIVISA OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	SERVICIOS 100%
PERSONA NATURAL NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE
SUCESIÓN INDIVISA NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE

Base Legal: Artículo 48 y 49 del Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno.

**Fuente:** [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

- Talón Resumen del Anexo Transaccional.

### GRÁFICO 61: FORMATO DEL TALÓN RESUMEN DEL ANEXO TRANSACCIONAL.

TALÓN RESUMEN DE ANEXO TRANSACCIONAL					
SERVICIO DE REINTAS INTERNAS - RIG					
"T"					
RUC: 1303664703001					
Certifico que la información de Anexo Transaccional contenida en el medio magnético adjunto es fiel reflejo del presente reporte, para el período indicado.					
Período: Marzo - 2006					
COMPRAS					
Cód.	Transacción	Ho.Reg.	BI tarifa 0%	BI tarifa 12%	Valor IVA
1	FACTURA	2	13750.00	20157.00	2418.84
	TOTAL	2	13750.00	20157.00	2418.84
Se verificará con los casilleros asignados en la declaración de IVA (form. 104) de acuerdo al siguiente esquema:					
Sustento Crédito Tributario		Casilleros	Base	Impuesto	
Compras Netas 12% -- Sustento de crédito tributario corresponde a los códigos 1, 3 y 6		631+633+635	0.00	0.00	
Compras Netas 0% -- Sustento de crédito tributario corresponde a los códigos 1, 3 y 6		601+603+605	0.00		
Pago por Reembolso de gastos 12% -- Sustento de crédito tributario corresponde a los códigos 8 y 9		637	0.00	0.00	
Pago por Reembolso de gastos 0% -- Sustento de crédito tributario corresponde a los códigos 8 y 9		607	0.00		
VENTAS					
Cód.	Transacción	Ho.Reg.	BI tarifa 0%	BI tarifa 12%	Valor IVA
4	NOTAS DE CREDITO	1	125.00	11.62	1.39
	TOTAL	1	-125.00	-11.62	-1.39
Se verificará con los casilleros asignados en la declaración de IVA (form. 104) de acuerdo al siguiente esquema:					
Sustento Crédito Tributario		Casilleros	Base	Impuesto	
Ventas Netas Base Imponible 12%		531+533+535+537	0.00	0.00	
Ventas Netas Base Imponible 0%		501+503+505+507	0.00		
Ingresos por Reembolso de Gastos Tarifa 12%		539	0.00	0.00	
Ingresos por Reembolso de Gastos Tarifa 0%		509	0.00		
COMPROBANTES ANULADOS					
Total de Comprobantes Anulados en el período informado (no incluye los datos de baja)				SUMATORIA	0
IMPORTACIONES					
Cód.	Transacción	Ho.Reg.	Valor CIF%	Valor IVA	
4	NOTAS DE CREDITO	2	2500.00	0.00	
	TOTAL	2	-2500	0	
Se verificará con los casilleros asignados en la declaración de IVA (form. 104) de acuerdo al siguiente esquema:					
Sustento Crédito Tributario		Casilleros	Base	Impuesto	
Importaciones Netas 12% -- Sustento de crédito tributario corresponde a los		637+639+641+643	-2500.00	0.00	

FUENTE: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

- **Formulario 104: Impuesto al Valor Agregado.(Anexo)**
- **Formulario 101: Declaración del Impuesto a la Renta y Presentación de Balances(Anexo)**
- **Formulario 103:Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (Anexo)**

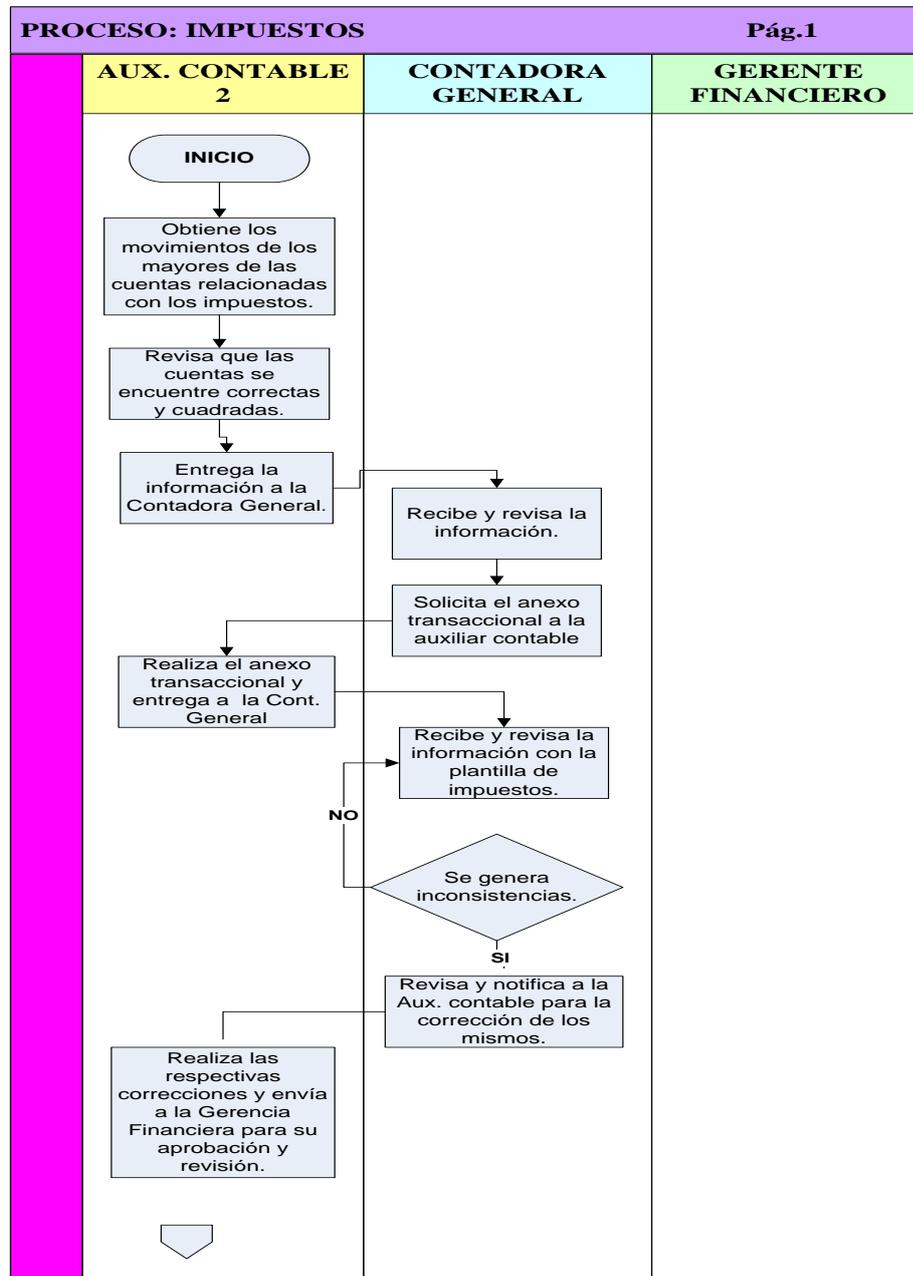
**3.2.11.7 Descripción del Procedimiento para el tratamiento para la cuenta de Impuestos.**

ÁREA RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
AUX. CONTABLE 2	1	1.- Obtiene información de los movimientos de los mayores de las cuentas relacionadas con los impuestos, esto a través de la base de datos del Sistema Contable que posee la empresa.
	2	2.- Revisa que las cuentas de los mayores se encuentren cuadradas y de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno.
	3	3.- Entrega la información a la Contadora General para su revisión y cuadre los valores de los impuestos con las bases que genera el impuesto.
CONTADORA GENERAL	4	1.- Recibe la información y procede a cuadrar los valores de los impuestos, con las bases del Sistema Contable que genera el mismo.
	5	2.- Solicita a la auxiliar contable el anexo transaccional
AUX. CONTABLE 2	6	1.- Procede a realizar el primer borrador del anexo transaccional y se lo entrega a la

		Contadora General.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	7	1.- Recibe y compara la información obtenida por el sistema para determinar diferencias, y en caso de haberlos verifica desde los documentos fuente.
	8	2.- Una vez corregido errores y que la información sea correcta, procede a elaborar la planilla de impuestos.
	9	3.- Entrega esta información a la Gerencia Financiera para su revisión y posterior autorización.
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	10	1.- Recibe y revisa la planilla de impuestos y procede a autorizar la declaración y pago de los impuestos.
	11	2.- Devuelve la planilla a la Contadora General para que siga el proceso.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	12	1.- Ingresa la información al programa DIMM FORMULARIOS del SRI, y procede a realizar la declaración.
	13	2.- Ordena a la Auxiliar Contable registrar el pago de impuestos en el Sistema, e informa incluir este valor en el Flujo de efectivo de la empresa, para su oportuno pago a la fecha.
<b>AUX. CONTABLE 2</b>	14	1.- Registra el pago de impuestos en el Sistema Contable, e incluye el débito en el flujo de efectivo para el pago de los impuestos a la fecha prevista.

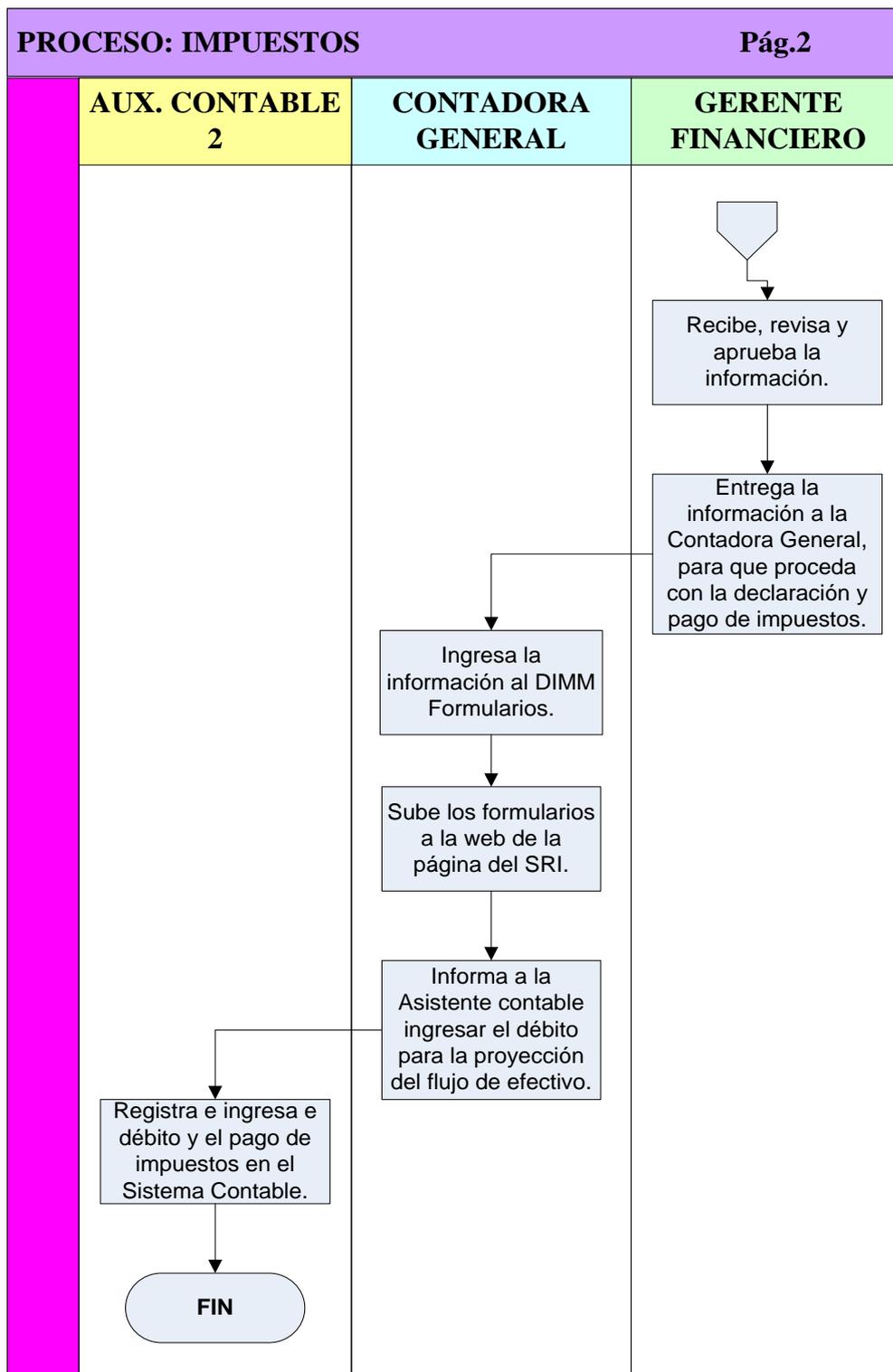
### 3.2.11.8 Diagrama de Flujo del proceso de Impuestos

**GRÁFICO 62: PROCESO DE IMPUESTOS**



Elaborado por: María Fernanda Díaz

## GRÁFICO 62: PROCESO DE IMPUESTOS



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### **3.2.12. Procedimiento: Elaboración y Pago de Nómina.**

#### **3.2.12.1 Objetivo de la elaboración y pago de Nómina.**

Determinar lineamientos para la preparación, cálculo y pago adecuado de la nómina del personal de Publifundas Cía. Ltda. de acuerdo a las disposiciones legales vigentes en el Ecuador y la normativa interna de la empresa.

#### **3.2.12.2 Responsables de la elaboración y pago de Nómina.**

Los responsables de que la elaboración y pago de nómina sean correctos y oportunos son quienes conforman en Departamento Financiero-Contable, ya que es una de sus funciones que deberán llevar acabo de manera eficiente y a tiempo.

#### **3.2.12.3 Políticas para la elaboración y Pago de Nómina.**

- Se les reconocerá todos los beneficios legales estipulados en el Código de Trabajo a todos los empleados que laboran en relación de dependencia.
- El pago al personal de nómina de Publifundas Cía. Ltda. se lo realizará mediante transferencia bancaria a cada una d las cuentas del personal de los empleados de la empresa.
- Todo pago o descuento debe ser autorizado por la Gerencia Financiera.
- El pago del rol se deberá realizar el último día de cada mes.
- La Gerencia Financiera autorizará anticipos de sueldos, previa solicitud del empleado y este no exceda el 30% de su líquido a recibir, además no podrá exceder de 3 anticipos al año.
- Se otorgarán anticipos a los empleados máximo hasta el 15 de cada mes.

#### **3.2.12.4 Términos utilizados en la elaboración y pago de Nómina.**

- **Rol de pagos.-** rol de pagos, también denominado nómina, es un registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera general, en este documento se consideran dos secciones, una para registrar los ingresos como sueldos, horas extras, comisiones, bonos, etc. y otra para registrar los descuentos como

aportes para el seguro social, cuotas por préstamos concedidos por la compañía, anticipos, etc.

- **Anticipo de sueldo.-** cantidad correspondiente a una transacción económica o al pago de una deuda o salario que es abonada con anterioridad a la fecha acordada de antemano.
- **Hora extra.-** hace referencia a la hora que se trabaja adicional a la jornada legal o contractual.
- **Hora Suplementaria.-** Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces; el de los agentes viajeros, de seguros, de comercio como vendedores y compradores, siempre que no estén sujetos a horario fijo; y el de los guardianes o porteros residentes, siempre que exista contrato escrito ante la autoridad competente que establezca los particulares requerimientos y naturaleza de las labores.
- **Hora complementaria.-** las horas complementarias suponen una “adición a las horas ordinarias pactadas en el contrato a tiempo parcial”.
- **Trabajador.-** un trabajador o trabajadora es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos.
- **Empleador.-** empleador es, en un contrato de trabajo, la parte que provee un puesto de trabajo a una persona física para que preste un servicio personal bajo su dependencia, a cambio del pago de una remuneración o salario.
- **Remuneración.-** es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado.
- **Vacaciones laborales.-** las vacaciones laborales es el derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado por el

hecho de haberle trabajado un determinado tiempo que generalmente es de un año..

- **Indemnización.**- pago adicional al salario que una empresa otorga a un trabajador en caso de despido injustificado en los términos del Código de Trabajo.

### 3.2.12.5 Registros Contables utilizados en la elaboración y pago de Nómina.

- **Contabilización del Rol de Pagos (Sueldos y Beneficios Sociales).**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X.....		
	SUELDO MENSUAL	XXX	
	XIII SUELDO	XXX	
	XIV SUELDO	XXX	
	INCREMENTO GENERAL	XXX	
	COMPONENTE SALARIAL	XXX	
	HORAS EXTRAS	XXX	
	APORTE PATRONAL	XXX	
	a) BANCOS		XXX
	ANTICIPOS		XXX
	IESS POR PAGAR		XXX
	PREST. IEES POR PAGAR		XXX
	I. RTA EMP. POR PAGAR		XXX
	P/R SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES		

- **Contabilización de pago de descuentos a diferentes Instituciones.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X.....		
	IESS POR PAGAR	XXX	
	PREST. IEES POR PAGAR	XXX	
	I. RTA EMP. POR PAGAR	XXX	
	a) BANCOS		XXX
	P/R PAGO DE DESCUENTOS A DISTINTAS INSTITUCIONES.		

- **Contabilización de un anticipo a un empleado.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... ANTICIPO EMPLEADO a) BANCOS P/R ANTICIPO DE SUELDO AL EMPLEADO "X"	XXX	XXX

- **Contabilización de una liquidación a un empleado.**

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
XXX	.....X..... LIQUIDACIÓN POR PAGAR a) BANCOS P/R LIQUIDACION DE HABERES.	XXX	XXX

### 3.2.12.8 Documentos Fuente utilizados en el proceso de la elaboración y pago de la Nómina.

- **Liquidación de Haberes**

#### GRÁFICO 63: MODELO DE LIQUIDACIÓN DE HABERES.

<b>LIQUIDACIÓN DE HABERES</b>	
Fecha de Ingreso del Trabajador: Martes 16 de Septiembre de 2008	
Fecha de Salida del Trabajador: Jueves 16 de Septiembre de 2010	
Ocupación o función que desempeñaba: Supervisor	
Última Remuneración: \$ 240.0	
Causa para la terminación del contrato individual (Art. 169 del Código del trabajo): Por despido Intempestivo.	
<b>INGRESOS</b>	
Remuneración no cobrada Septiembre 2010:	\$ 130.0
Fondo de reserva FONDO_RESERVA:	\$ 14.0
Décima tercera remuneración:	\$ 190.83
Décima cuarta remuneración:	\$ 30.67
Vacaciones no gozadas del último periodo:	\$ 120.0
Indemnización por deshaucio:	\$ 120.0
Indemnización por despido intempestivo:	\$ 720.0
Total de ingresos:	\$ 1311.5
<b>DESCUENTOS</b>	
Valor calculado que debe aportar al IESS (9.35):	\$ 12.16
TOTAL A RECIBIR	\$ 1299.34
Vista previa del acta de finiquito:	<a href="#">Vista previa de acta</a>
Si desea ingresar otra acta de otro trabajador que pertenece a la misma empresa pulse Ingresar otra acta <input type="button" value="Ingresar otra acta"/>	
Si desea corregir alguna información mal ingresada en la página anterior pulse <input type="button" value="Anterior"/>	
En caso de estar conforme con los datos pulse <input type="button" value="Revisar actas"/>	

Fuente: soporte actas@mrl.gob.ec





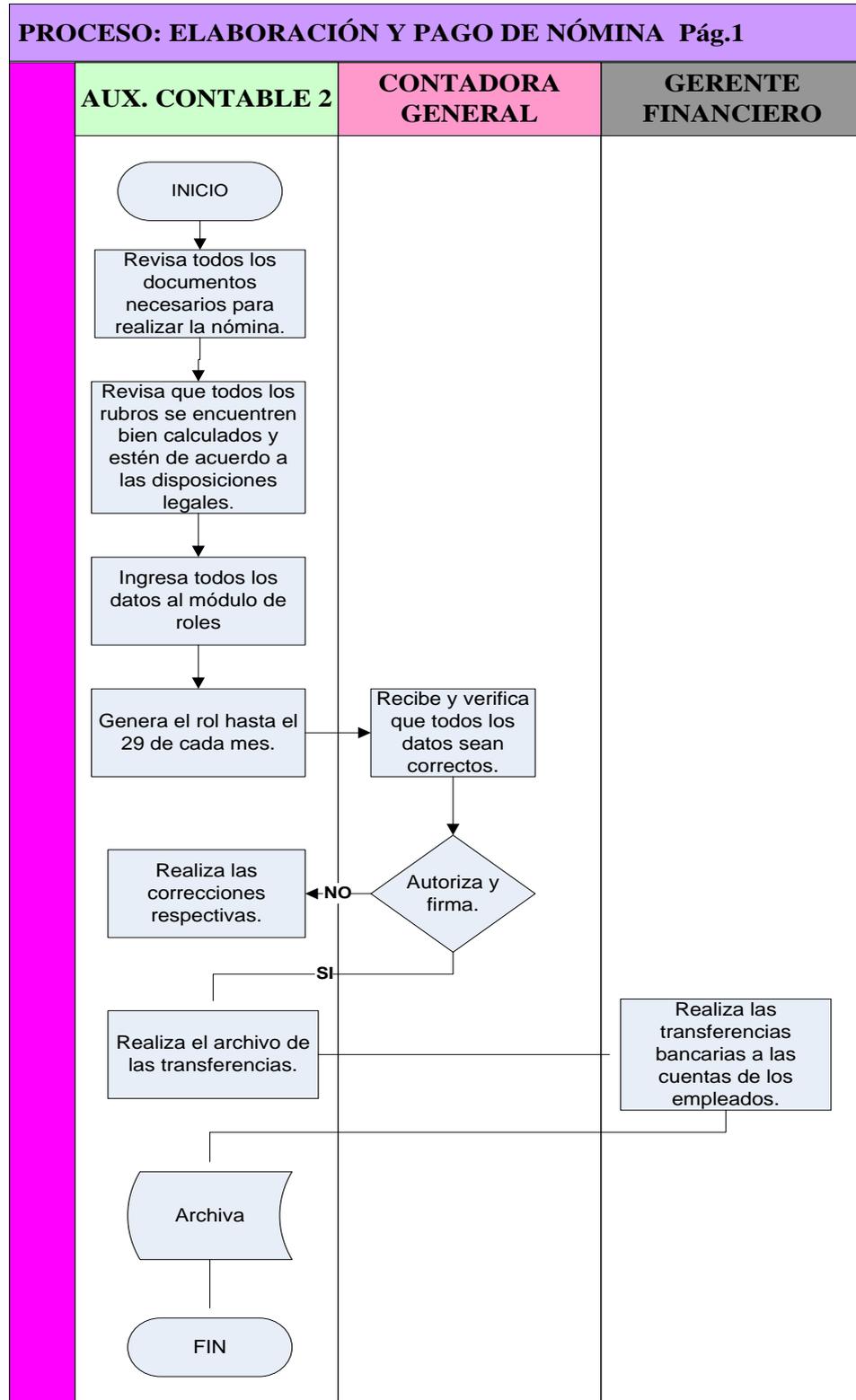
### 3.2.12.7. Descripción del procedimiento para la Elaboración y pago de Nómina.

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
<p><b>AUX. CONTABLE 2</b></p>	1	1.- Recibe del Departamento de Recursos Humanos, mediante memorando, el reporte de horas extras, pagos por emergencias médicas, reporte de contratos de personal nuevo, acciones de personal por ascensos, entre otros rubros.
	2	2.- Revisa que todos los rubros se encuentren bien calculados y bajo las disposiciones legales vigentes.
	3	3.- Genera del portal del IESS, el reporte de préstamos y el reporte de Fondos de Reserva.
	4	4.- Ingresa todos los datos previamente revisados al Sistema en el Módulo de Roles.
	5	5.- Genera el roll hasta el 29 de cada mes, y entrega a la Contadora General para su respectiva revisión.
<p><b>CONTADORA GENERAL</b></p>	6	1.- Verifica que todos los datos se encuentren generados en correlación con los soportes respectivos, mediante una comparación total del rol.
	7	2.- En caso de no existir ninguna novedad, aprueba el rol de pagos con su firma y entrega a la auxiliar contable.
	8	3.- En caso de existir novedades, comunica las novedades al asistente para su respectiva corrección, depuración de errores detectados y generación del nuevo rol.

<b>AUX. CONTABLE 2</b>	<b>9</b>	1.- Recibe el rol de pagos aprobado.
	10	2.- Realiza el archivo de transferencia para poder efectuar el pago a los empleados.
<b>GERENTE FINANCIERA</b>	<b>11</b>	1.- Aprueba los valores del Rol de pagos y procede a realizar las transferencias bancarias a las cuentas de los empleados.
	<b>12</b>	1.- Archiva el Rol de pagos con toda la documentación de soporte.

3.2.12.7.1 Diagrama de Flujo del Proceso: Elaboración y pago de Nómina.

GRÁFICO 66: PROCESO ELABORACIÓN Y PAGO DE NÓMINA.



Elaborado por: María Fernanda Díaz

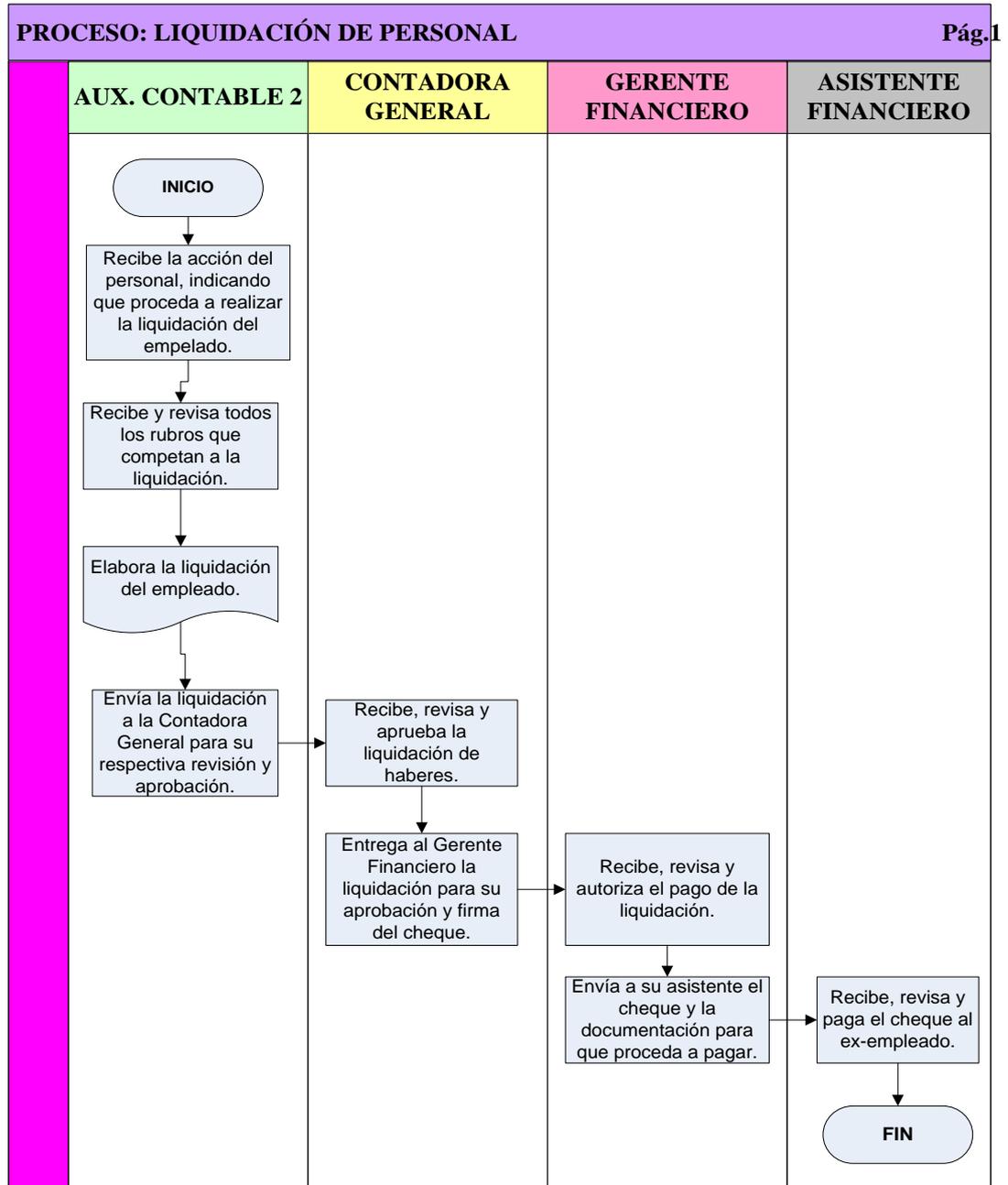
**3.2.12.9 Descripción del Procedimiento para la elaboración de una Liquidación del Personal.**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>AUX. CONTABLE 2</b>	<b>1</b>	<b>1.-</b> Recibe del Departamento de Recursos Humanos, mediante memorando la acción del personal comunicando la fecha en que dejó de trabajar el empleado y que se proceda a realizar la liquidación de haberes.
	<b>2</b>	<b>2.-</b> Recibe y revisa la liquidación vacaciones, horas extras y todos los rubros que competen a la liquidación del empleado.
	<b>3</b>	<b>3.-</b> Elabora la liquidación del empleado.
	<b>4</b>	<b>4.-</b> Entrega la liquidación a la Contadora General para su respectiva revisión y aprobación.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>5</b>	<b>1.-</b> Recibe y verifica la correcta elaboración de la liquidación de haberes y la aprueba mediante su firma.
	<b>6</b>	<b>2.-</b> Realiza el Comprobante de egreso y el cheque de la liquidación del ex –empleado.
	<b>7</b>	<b>3.-</b> Envía el cheque y el comprobante al Asistente Financiero para que autorice y apruebe la liquidación y firme el cheque.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	<b>8</b>	<b>1.-</b> Recibe la documentación con el cheque y procede a revisar, aprobar y firmar el cheque, para que proceda con el pago el asistente financiero al ex – empleado.
<b>ASISTENTE</b>	<b>9</b>	<b>1.-</b> Recibe y revisas que toda la documentación

<b>FINANCIERO</b>	se encuentre en orden y procede al pago mediante cheque.
-------------------	--

**3.2.12.9.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Liquidación de personal.**

**GRÁFICO 67: PROCESO LIQUIDACIÓN DE PERSONAL**



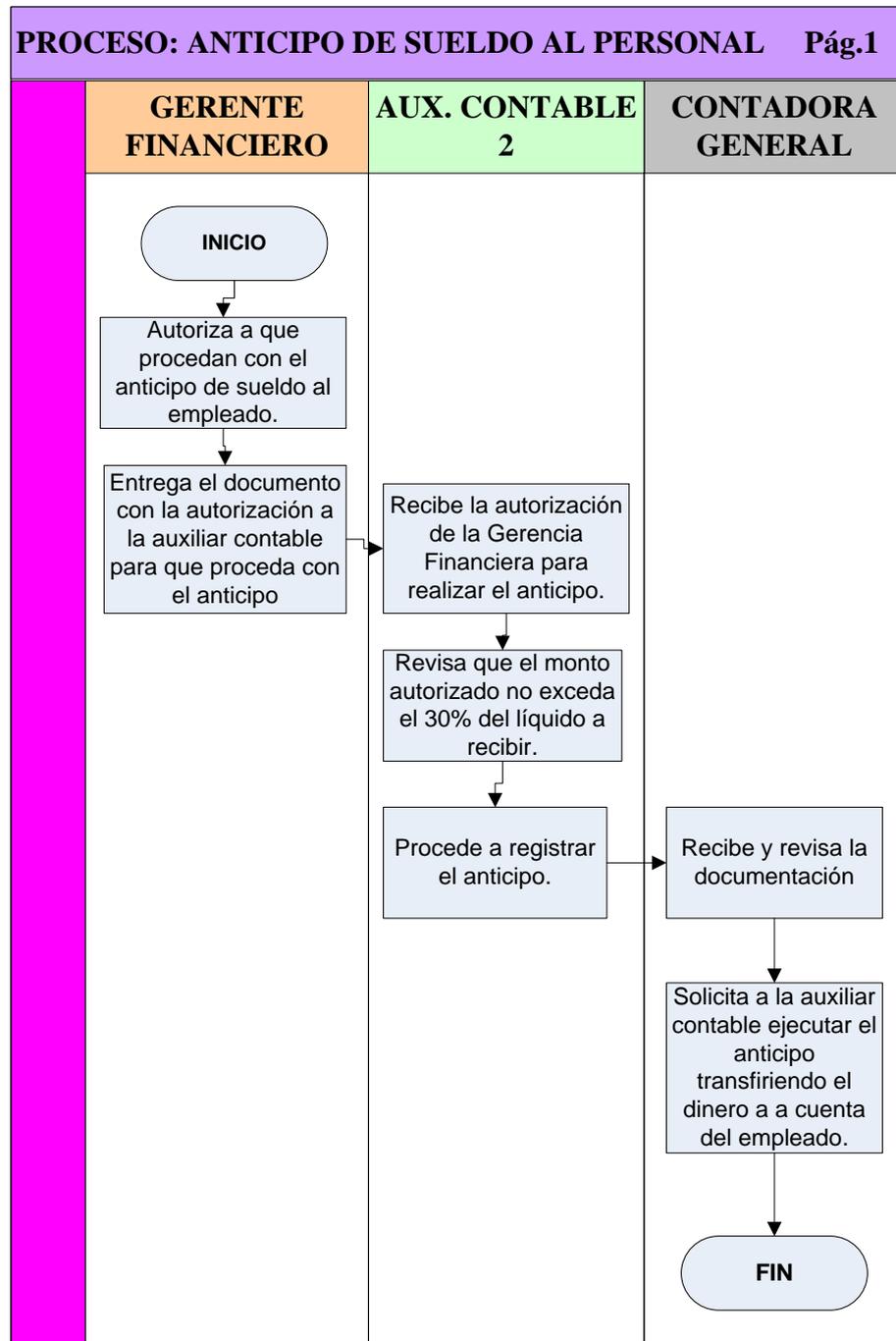
**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### 3.2.12.8. Descripción del procedimiento para Anticipos de sueldo del Personal

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	<b>1</b>	1.- Autoriza el anticipo de sueldo, al empleado, previa solicitud por escrito.
	<b>2</b>	2.- Envía la autorización a la auxiliar encargada, para que proceda con el anticipo.
<b>AUX. CONTABLE 2</b>	<b>3</b>	1.- Recibe la autorización de la Gerencia Financiera para proceder con el anticipo.
	<b>4</b>	2.- Revisa que el monto autorizado del anticipo, con exceda el 30% líquido a recibir del empleado.
	<b>5</b>	3.- Entrega la documentación a la Contadora General para su respectiva revisión.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	<b>6</b>	1.- Recibe y revisa la documentación.
	<b>7</b>	2.- Solicita proceder con el anticipo y entregar la cantidad de dinero requerido por el empleado, mediante transferencia.

3.2 .12.8.1 Diagrama de Flujo del Proceso Anticipo de sueldo al personal.

GRÁFICO 68: PROCESO DE ANTICIPO DE SUELDO AL PERSONAL



Elaborado por: María Fernanda Díaz

### **3.2.13 Indicadores de Gestión para el Área Financiera Contable.**

Los Indicadores de gestión son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. Se entienden como la expresión del desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con alguna referencia determinada, puede señalar una desviación sobre la cual se debe tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Los indicadores de gestión deben identificar las necesidades propias del área que está siendo medida, a los que se les clasificará de acuerdo a la naturaleza de los datos y la necesidad de medición que se tenga del indicador. Esto permite mejorar la calidad de las actividades. Otra ventaja que tienes estos indicadores es que son medios económicos y rápidos para identificar problemas y generar medidas de corrección.

Para realizar una evaluación objetiva a la gestión del departamento de Financiero, se presentarán los siguientes índices:

**Tabla No. 5: Indicadores de Gestión para el Área Financiera Contable.**

¿Qué se va a medir	Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula
<b>Margen Operativo</b>	1.- Medir el desempeño de la empresa en diferentes períodos. 2.- Comparar el desempeño o rendimiento de la empresa con el de sus competidores y el de su sector.	<b>Índice de rentabilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
<b>Margen Neto</b>	1.- Medir el desempeño de la empresa en diferentes períodos. 2.- Comparar el desempeño o rendimiento de la empresa con el de sus competidores y el de su sector.	<b>Índice de rentabilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
<b>Rendimiento sobre Activos</b>	1.- Medir el desempeño de la empresa en diferentes períodos. 2.- Comparar el desempeño o rendimiento de la empresa con el de sus competidores y el de su sector.	<b>Índice de rentabilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Promedios}}$
<b>Rendimiento sobre Patrimonio</b>	1.- Medir el desempeño de la empresa en diferentes períodos. 2.- Comparar el desempeño o rendimiento de la empresa con el de sus competidores y el de su sector.	<b>Índice de rentabilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$
<b>Crédito sobre ventas</b>	1.- Conocer la medida del monto de recursos líquidos que dispone la empresa de inmediato para cubrir las obligaciones corrientes.	<b>Índice de Liquidez</b>	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$
<b>Plazo de Cobranzas</b>	1.- Conocer el plazo promedio de cobranzas de la empresa, así como también los cambios en la política de crédito de la empresa o la capacidad para cobrar a sus deudores.	<b>Índice de Liquidez</b>	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}$ X días que comprende el período.

<b>Razón deuda sobre capital</b>	1.- Medir el porcentaje de los fondos suministrados por acreedores en comparación con el capital de la empresa.	<b>Índice de solvencia o endeudamiento.</b>	$\frac{\text{Endeudamiento total}}{\text{Total capital}}$
<b>Deuda a largo plazo sobre capital.</b>	1.- Mostrar el saldo entre la deuda y capital en la estructura de capital a largo plazo de una empresa.	<b>Índice de solvencia o endeudamiento.</b>	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Total capital}}$
<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	1.- Expresa o mide la rentabilidad sobre la inversión realizada por los socios a accionistas de la empresa.	<b>Índice de efectividad o actividad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio del patrimonio de socios o accionistas}}$
<b>Margen bruta de utilidad.</b>	1.- Medir el margen total disponible para cubrir gastos operativos y rendir utilidades	<b>Índice de efectividad o actividad</b>	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Ventas}}$
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	1.- Mostrar las utilidades, descontando impuestos.	<b>Índice de efectividad o actividad</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
<b>Participación</b>	1.- Conocer la rentabilidad comercial, en función de las relaciones que tiene la empresa, para con los clientes.	<b>Índice de la función comercial</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Mercado total o \# de clientes}}$
<b>Devoluciones</b>	1.- Conocer el número de devoluciones que realiza la empresa en un determinado período.	<b>Índice de la función comercial</b>	$\frac{\text{Pedidos devueltos}}{\text{No. De pedidos}}$

**Fuente:** Normas y procedimientos de la auditoría integral; YANEL Blanco Luna; 2010

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

## **CAPITULO IV**

### **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE PUBLIFUNDAS CIA. LTDA.**

Un sistema de control interno administrativo permite lograr un mejoramiento en todas las áreas de la empresa, mediante el control efectivo de las necesidades imperantes en la organización, por tal razón la propuesta del Diseño de un Sistema de Control Interno comprenderá la utilización de herramientas administrativas, tales como diagramas de flujo, documentos fuente que respalden cada proceso administrativo que ese dé en la empresa.

La aplicación de un sistema de control interno administrativo en Publifundas Cía. Ltda. será de gran importancia ya que mediante él se podrá orientar a los propietarios y personal que laboran en esta empresa, a contribuir al mejoramiento de las operaciones y así lograr un mejor control en ellos.

Este sistema de Control Interno busca mejorar el proceso interno que realiza Publifundas Cía. Ltda. identificando las fortalezas y debilidades que existen dentro de ellas, detectando también los problemas y sus causas, para luego poder aportar soluciones que contribuyan de una forma oportuna.

Tanto los propietarios y el personal necesitan encontrar soluciones útiles para el desempeño de sus funciones, para así poder lograr los objetivos de la empresa en el mercado.

La aplicación de Control Interno en la empresa, permitirá también que el servicio que se brindan a los clientes sea de calidad y por ende se incrementará la rentabilidad en cada proceso comercial que la empresa entable con su cliente.

## **4.1.JEFATURA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.**

### **4.1.4 Objetivo de la Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.**

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de la empresa y del personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano y control interno de los recursos, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa.

### **4.1.5 Responsables de la Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.**

El responsable de esta gerencia es la persona encargada de ser el Gerente Administrativo y su asistente respectivamente. Esta persona asumirá las responsabilidades de su cargo, así como también cumplirán las funciones establecidas en el manual del cargo.

A continuación se detallará las funciones del Gerente Financiero, así como también de su asistente:

- **Funciones de la Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.**
  - 1.- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
  - 2.- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
  - 3.- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
  - 4.- Recibe solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos.
  - 5.- Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos.
  - 6.- Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: Bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros

de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo.

7.- Determina a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador.

8.- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.

9.- Registra la asistencia del personal de la dependencia.

10.- Realiza cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área.

11.- Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas.

12.- Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.

13.- Diseña y elabora cartelera de información general y de adiestramiento.

14.- Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.

15.- Transcribe y accesa información operando un microcomputador.

16.- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

17.- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

18.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

19.- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

- **Funciones del Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.**

1.- Elabora informes periódicos de las actividades de la empresa.

- 2.- Mantiene al día la cartelera de la empresa con instructivos, o fechas especiales (cumpleaños del mes).
- 3.- Toma las pruebas técnicas y psicotécnicas a los aspirantes a una vacante de la empresa.
- 4.- Tiene al día el archivo del personal que labora en la empresa.
- 5.- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### **4.1.3 Normativa**

La Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos está sujeta al Reglamento Interno de la Institución y debe hacer cumplir la legislación vigente en toda la empresa, así como también debe hacer cumplir las políticas implementadas por la administración.

#### **4.1.4. Procedimientos que realiza la Jefatura Financiera y de Recursos Humanos.**

##### **4.1.4.1 Procedimiento: Selección del personal.**

###### **4.1.4.1.1 Objetivo**

Establecer parámetros para un adecuado control en el proceso de selección del personal que se incorporará a la compañía y que apoyará a la consecución de los objetivos corporativos.

###### **4.1.4.1.2 Políticas del Procedimiento.**

- Deberá estar bien definido el proceso que se deberá llevar a cabo para seleccionar el personal que requiere la empresa.
- El proceso de selección de personal deberá estar a uniforme o a fin con los objetivos y requerimientos que tiene la empresa.
- La selección de personal deberá tener coherencia con las políticas que tiene la empresa, así como también con las leyes vigentes en el país.
- El proceso de selección de personal debe ser flexible, es decir debe admitir correcciones y matices concretos para cada caso en particular, adaptándose a cada requerimiento y cambio que tenga la empresa.

- Este proceso deberá ser conocido por todos los interesados, y transmitida por los adecuados medios de comunicación de la empresa.

#### **4.1.4.1.3 Responsables de este procedimiento.**

Los responsables de que este proceso se lleve a cabo de manera oportuno, y correcto son:

- 1.- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- 2.- Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.
- 3.- Jefe del departamento solicitante.

#### **4.1.4.1.4 Términos utilizados en el proceso de Selección de Personal.**

- **Selección.-** Puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.
- **Aspirante.-** Se refiere a la persona que aspira ocupar un cargo que está vacante en una empresa, y que se somete a un proceso de selección, para poder acceder al cargo demostrando sus capacidades.
- **Vacante.-** Corresponde a un adjetivo para definir aquel cargo que se encuentra vacío o disponible a ser ocupada en la entidad.
- **Contrato a Prueba.-** Un contrato de trabajo a prueba es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución, el lapso de tiempo es de tres meses, tiempo en cual puede el empleador prescindir de sus servicios.
- **Solicitud de empleo.-** Es un formulario, que tiene la finalidad de conocer o presentar la experiencia profesional del individuo que la llena. Así como conocer algunos otros datos que servirán al empleador para poder conocer de una forma superficial al aspirante a un puesto de trabajo.
- **Prueba Psicotécnica.-** Se trata de unos test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores

personales, etc. de una manera objetiva, y con un uso muy extendido por parte de las empresas y de las consultorías de selección.

- **Entrevista de trabajo.**- La entrevista de trabajo es un encuentro cara a cara que permite comprobar la idoneidad de la candidatura para un puesto en concreto. Se trata de ver si se tienen determinadas competencias, que conforman el perfil requerido para el puesto ofertado. También es importante para averiguar el estilo personal, temperamento y habilidades sociales con las que se cuenta o dispone el candidato, así como sus puntos fuertes y débiles ante los demás candidatos.

#### 4.1.4.1.5 Documentos que respalden el Proceso de Selección de Personal.

- Formato de una Requisición de Personal

**GRÁFICO 69: FORMATO DE UN FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**

<b>PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA</b>		
<b>FORMULARIO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>PUESTO A CUBRIR</b> <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> <b>CÓDIGO DEL PUESTO</b> <b>FECHA PARA LA CUAL SE REQUIERE</b> <b>SUELDO ACTUAL</b>		
<b>CAUSA DE LA VACANTE</b>		
<b>RENUNCIA</b>	<b>VACACIONES</b>	
<b>DESTITUCIÓN DEL EMPLEADO</b>	<b>LICENCIA</b>	
<b>ABANDONO DEL CARGO</b>	<b>OTROS (ESPECIFIQUE)</b>	
<b>CREACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>En sustitución de:</b>		
<b>Observaciones:</b>		
<b>Si es creación, debido a:</b>		
<b>Descripción general de las tareas típicas del puesto:</b>		
<b>REQUISITOS DESEBALES DEL CARGO</b>		
<b>SEXO:</b>		
<b>EDAD MÁXIMA:</b>	<b>EDAD MÍNIMA:</b>	
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
<b>CUALIDADES PERSONALES:</b>		
<b>SOLICITADO POR</b>		
<b>NOMBRE:</b>		
<b>CARGO:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>PARA USO DEL ÁREA DE PERSONAL</b>		
<b>NOMBRE DEL ENCARGADO</b>	<b>FIRMA</b>	<b>RECIBIDO</b>

**Fuente:** [procuraduria.gov.do/Formu4.aspx](http://procuraduria.gov.do/Formu4.aspx)

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

- Solicitud de empleo

## GRÁFICO 70: FORMATO DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO

### SOLICITUD DE EMPLEO

**1.- DATOS PERSONALES**

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Residencia: Ciudad \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Estatura: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_

Estado Civil:      Soltero                      \_\_\_

   Casado                                      \_\_\_

   Viudo    \_\_\_

   Unión Libre    \_\_\_

**2.- EDUCACIÓN**

Instrucción	Nombre Institución	Título y Especialización
Primaria		
Secundaria		
Superior		
Otros		

**3.- CAPACITACIÓN RECIBIDA**

Nombre del Evento	Horas

**4.- FICHA DE EMPLEOS**

De el nombre de las empresas donde ha trabajado, empezando desde la última.	Clase de actividad	Fecha de empleo	
		Desde	Hasta

## GRÁFICO 70: FORMATO DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO

### 5.- INFORMACIÓN GENERAL

¿Qué clase de empleo desearía?

Obrero \_\_\_

Administración \_\_\_

¿Estaría dispuesto a trabajar en turnos?

Si \_\_\_

No \_\_\_

Idiomas extranjeros

R= Regular

B= Bien

MB= Muy Bien

Idioma	Habla	Lee	Escribe

Resuma las razones por las que usted busca empleo en esta compañía.

---

---

---

---

**Fuente:** www.continentaldel ecuador.com

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

- Prueba Psicotécnica.

GRÁFICO 71: MODELO DE UNA PRUEBA PSICOTÉCNICA.

1 ¿Cuál de las siguientes figuras giradas no es igual que la de muestra?

2 Completa la siguiente serie lógica.

3 Señala la opción más apropiada:

4 Continúa la serie propuesta:

5 ¿Cuál de las siguientes figuras giradas no es igual que la de muestra?

TEST PSICOTÉCNICOS

Fuente: test-psicotecnicos.com

- **Contrato a Prueba**

## **GRÁFICO 72: MODELO DE UN CONTRATO A PRUEBA**

### **CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA**

En la ciudad de Riobamba a los ocho días del mes de abril, del dos mil nueve, ante el Sr. Inspector de Trabajo de Quito, comparece por una parte la compañía ECOSPILL CIA LTDA, representada por el Sr. DANIEL HERRERIA ANDRADE, a quien se le denominará en adelante el Empleador, y por otra la Srta. ROXANA GABRIELA TERAN AGUIRRE , que se le conocerá como el Trabajador, ambos domiciliados en la ciudad de Quito, capaces ante la Ley para celebrar cualquier acto o contrato, concertado libremente en celebrar el presente CONTRATO INDEFINODO estipulándose las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.-** El segundo de los comparecientes, la Srta. ROXANA GABRIELA TERAN AGUIRRE, se compromete a prestar sus servicios lógicos Y PERSONALES en calidad de ASISTENTE DE GERENCIA, debiendo cumplir sus funciones con absoluta dedicación y esmero.

**SEGUNDA.-** El Trabajador se compromete en la prestación de sus servicios a laborar dentro de la ciudad..

**TERCERA.-** El Trabajador prestará sus servicios en jornadas completas de trabajo en horarios de 8H00 a 17H00, estimándose que este horario podrá variar de acuerdo a los requerimientos de la Compañía contratante, siendo así mismo convenido por las partes que el trabajador laborará tiempo suplementario y extraordinario cuando las circunstancias lo ameriten y tan sólo por orden escrita del Empleador.

**CUARTA.-** El Trabajador recibirá como contraprestación por los servicios que ejecute una remuneración mensual de trescientos dólares de los Estados Unidos de América, más todas las bonificaciones establecidas en la Ley, debiéndose descontar al Trabajador los valores que conforme a la legislación vigente está obligado.

**SEXTA.-** Para el caso de incumpliendo de las partes a las normas que reglan el presente contrato, éstas se sujetan a los jueces de esta ciudad, sometiéndose al trámite verbal sumario.

Leído que fue el presente contrato en su integridad, las partes ratifican en todo su contenido firmando para la constancia en tres ejemplares idénticos y quedando el original registrado en esta Inspectoría de Trabajo de Quito.

**F). INSPECTOR DE TRABAJO**

**F). EL EMPLEADOR**

**F). EL TRABAJADOR**

**Fuente:** Apuntes del Derecho Laboral Ecuatoriano.

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

- **Guía para realizar una entrevista de trabajo.**

### **GRÁFICO 73: GUÍA PARA UNA ENTREVISTA DE TRABAJO**

#### **HISTORIAL DE TRABAJO**

1. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial.
2. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y porque?
4. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?
5. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?
6. ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un subordinado problemático?
7. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
8. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
9. En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
10. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

#### **EDUCACION Y ENTRENAMIENTO**

1. Quiero ahora repasar sus antecedentes académicos, comenzando con la escuela de segunda enseñanza hasta el presente, estoy interesado en cursos, calificaciones, actividades, empleos temporales y cualesquier logros especiales.
2. ¿Qué cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Por qué?
3. ¿Qué logros académicos obtuvo? ¿En qué cursos obtuvo mejores calificaciones? ¿Peores?
4. ¿Qué tanto participó usted en actividades escolares no académicas?
5. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
6. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?
7. ¿Qué parte de sus estudios se costeo usted mismo? ¿Cómo lo hizo?
8. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?

**Fuente:** guías/entrevista.com

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

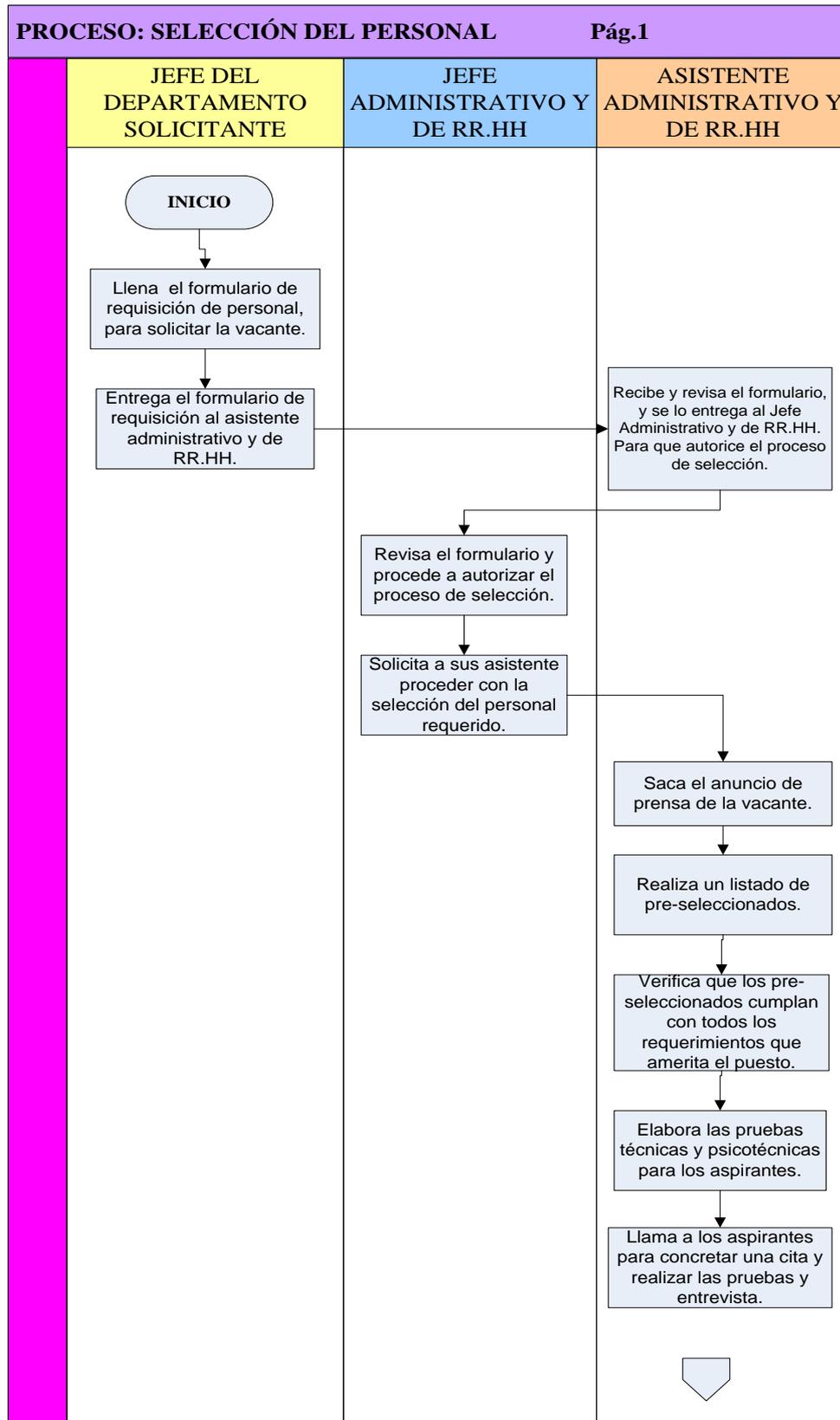
#### 4.1.4.1.6 Descripción del Procedimiento Selección del Personal

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE</b>	<b>1</b>	1.- Solicita el personal necesario para llenar una vacante en su departamento, llenando un formulario de requisición de personal.
	<b>2</b>	2.- Entrega este formulario al asistente administrativo y de recursos humanos.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>3</b>	1.- Recibe el formulario, lo revisa y lo envía al Jefe Administrativo y de Recursos Humanos, para que autorice el proceso para seleccionar el personal requerido.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>4</b>	1.- Revisa el formulario, y procede a aprobar el mismo.
	<b>5</b>	2.- Solicita al asistente administrativo que proceda revisar la base de datos de los posibles candidatos, y a sacar un anuncio de prensa informando de la vacante.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>6</b>	1.- Procede a sacar en la prensa el anuncio de la vacante en la empresa.
	<b>7</b>	2.- Realiza un listado de pre-seleccionados tanto de la base de datos que tiene la empresa, como de los que asistieron por el anuncio de prensa.
	<b>8</b>	3.- Verifica que los candidatos no tengan parentescos con los empleados de la empresa, y que cumplan con los requerimientos del puesto.
	<b>9</b>	4.- Elabora las evaluaciones técnicas y psicotécnicas para los aspirantes al puesto de trabajo.
	<b>10</b>	5.- Llama a los aspirantes y otorga una cita a cada una de ellos para proceder a realizar la entrevista personal y a tomar las respectivas pruebas.
	<b>11</b>	6.- Evalúa a los aspirantes.

	<b>12</b>	7.- Revisa y califica las pruebas de los aspirantes.
	<b>13</b>	8.- Entrega el informe de evaluaciones al jefe del departamento que solicita el personal.
<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE</b>	<b>14</b>	1.- Revisa el informe y elige la mejor opción.
	<b>15</b>	2.- Informa al jefe de recursos humanos la elección que hizo, y que proceda con la contratación.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>16</b>	1.- Aprueba la elección que hizo el jefe del departamento.
	<b>17</b>	2.- Solicita a su asistente proceda a realizar el contrato a prueba al nuevo empleado.

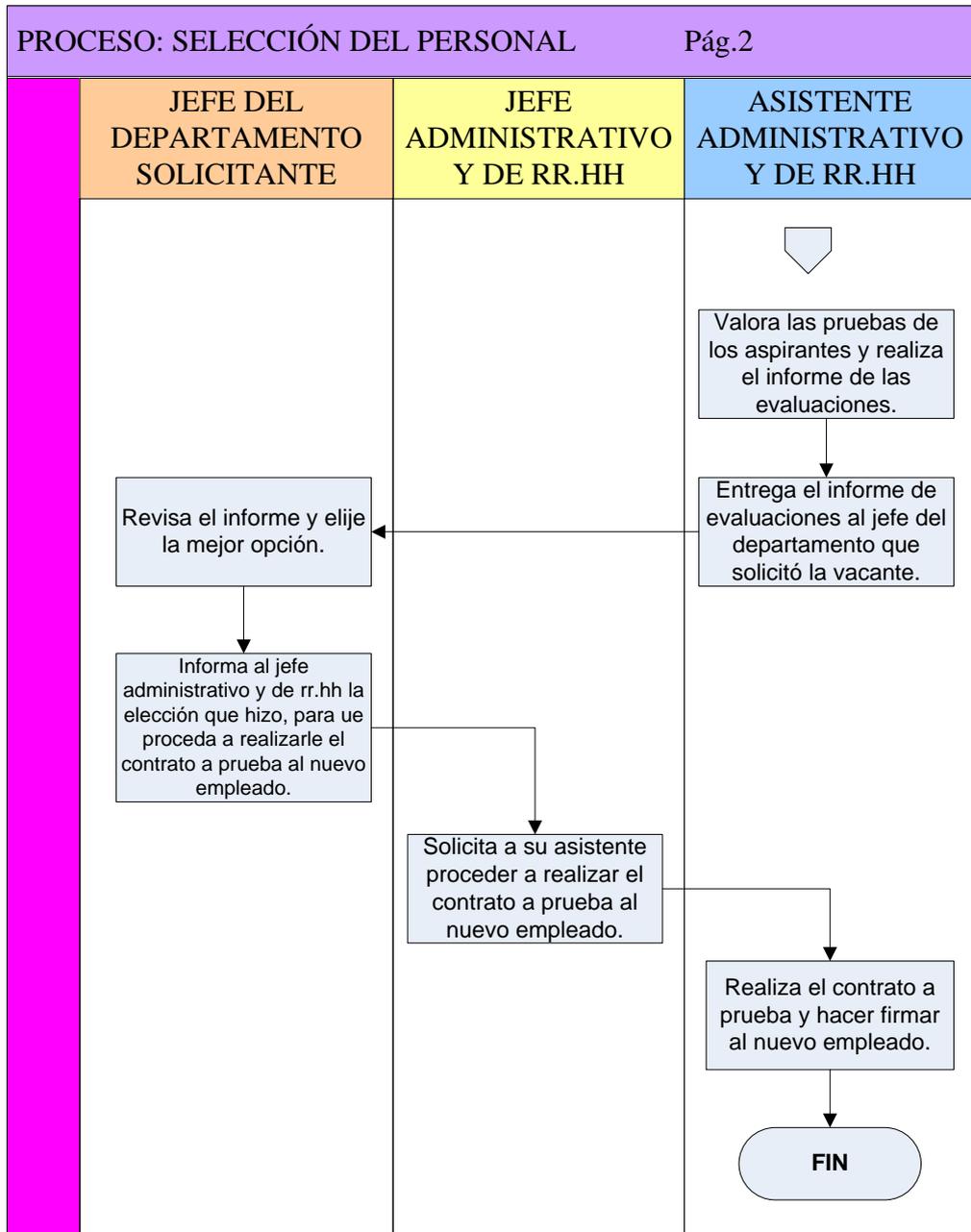
4.1.4.1.7 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal.

GRÁFICO 74: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: María Fernanda Díaz

## GRÁFICO 74: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: María Fernanda Díaz

#### **4.1.4.3. Procedimiento: Requerimiento de capacitación al personal.**

##### **4.1.4.2.1 Objetivo del procedimiento.**

Coordinar que los Jefes Departamentales prioricen las necesidades de capacitación de acuerdo al crecimiento profesional y personal aplicado a la empresa.

##### **4.1.4.2.2 Políticas del procedimiento: Capacitación al personal**

- El Jefe Administrativo y de Recursos Humanos entregará a cada Jefe Departamental el documento “Necesidades de Capacitación”, para que éstos determinen sus requerimientos.
- Se deberá elaborar un Programa de Capacitación Anual conforme a las necesidades que han presentado cada departamento.
- El Programa de Capacitación Anual deberá ser aprobado por la Gerencia General y Financiera de la empresa.
- Los empleados que sean elegidos para la capacitación, deberán estar más de un año laborando en la empresa.

##### **4.1.4.2.3 Responsables del procedimiento.**

Los responsables de que este procedimiento se realice de forma correcta, transparente y de acuerdo a las políticas de la empresa son:

- Gerente General.
- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- Jefes Departamentales.
- Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.

##### **4.1.4.3.4 Términos utilizados en el proceso de Requerimiento de capacitación al Personal.**

- **Capacitación.-** es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación:

1.- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

- **Documento “Necesidades de Capacitación”**.- sirve como instrumento base para la elaboración del Programa Anual de Capacitación. Permitirá conocer la necesidad de capacitación a considerarse en cada departamento.
- **Programa anual de Capacitación**.- este programa muestra las capacitaciones que se llevarán a cabo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

#### 4.1.4.2.5 Documentos que respaldan el proceso de Requerimiento de Capacitación al Personal.

- **Necesidad de Capacitación.**

**GRÁFICO 75: DOCUMENTO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
DEPARTAMENTO SOLICITANTE:				
PERÍODO DE CAPACITACIÓN TENTATIVO:				
RESPONSABLE:				
No.	PERSONAL	NECESIDAD	DISPOSICION DE TIEMPO	DISPOSICION DE RECURSOS
<b>JEFE DEPARTAMENTAL</b>				

Fuente: [www.setravi.df.gob.mx](http://www.setravi.df.gob.mx)

Elaborado por: María F. Díaz

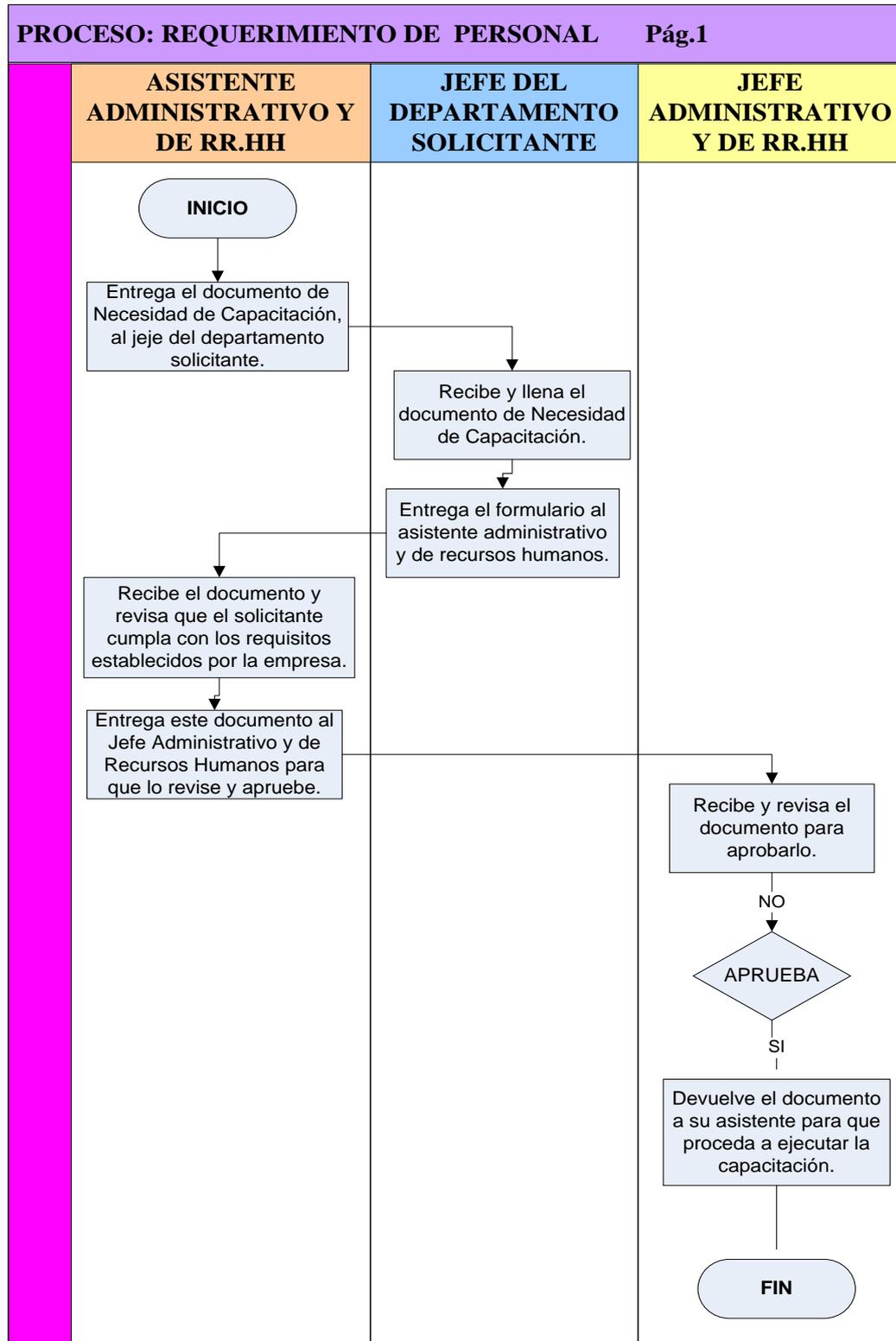


**4.1.4.3.5 Descripción del Procedimiento: Requerimiento de Capacitación al Personal.**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>1</b>	1.- Entrega el documento de Necesidades de Capacitación al jefe del departamento que va a solicitar la capacitación.
<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE</b>	<b>2</b>	1.- Recibe, llena y entrega el documento, solicitando un curso de capacitación al asistente administrativo y de recursos humanos.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>3</b>	1.- Recibe el formulario, y revisa que la persona que va a capacitarse cumpla con los requisitos estipulados por la empresa.
	<b>4</b>	2.- Entrega el formulario al Jefe Administrativo y de RR.HH para que lo apruebe y ejecute el requerimiento.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>5</b>	1.-Recibe y aprueba la solicitud de Necesidad de Capacitación.
	<b>6</b>	2.- Incluye esta necesidad de Capacitación en el Programa anual de capacitación, para que se ejecute el mismo.
	<b>7</b>	3.- Entrega la Solicitud de capacitación a su asistente, para que proceda con el siguiente paso que es la búsqueda del instituto que procederá a dar la capacitación al personal.

**4.1.4.3.6 Diagrama de Flujo del Proceso: Requerimiento de Capacitación al Personal.**

**GRÁFICO 77: PROCESO DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL.**



Elaborado por: María Fernanda Díaz

#### **4.1.4.4 Procedimiento: Capacitación al personal.**

##### **4.1.4.3.3 Objetivos del procedimiento.**

- 1.- Proporcionar a Publifundas Cía. Ltda. Talento humano altamente eficiente en el desempeño de sus funciones.
- 2.- Mantener al personal de la empresa periódicamente actualizado frente a los cambios tecnológicos y científicos.
- 3.- Lograr cambios en el comportamiento personal de los colaboradores con la finalidad de mejorar el ambiente laboral.
- 4.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo del personal.

##### **4.1.4.3.4 Políticas del Procedimiento de Capacitación al Personal.**

- 1.- Proveer los recursos necesarios para un correcto aprendizaje en cada una de las capacitaciones que se lleven a cabo.
- 2.- Toda capacitación deberá ser evaluada tanto al expositor como a los participantes, los resultados deben hacerse conocer a los interesados.
- 3.- Las evaluaciones del expositor como de los participantes deberán ser archivadas conjuntamente con el documento de Registro de Asistencia a Capacitación.
- 4.- Se entregará certificados de las capacitaciones realizadas.

##### **4.1.4.3.4 Responsables del Procedimiento de Capacitación al Personal.**

Los responsables de que este proceso se lleve a cabo de forma correcta y transparente son:

- 1.- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- 2.- Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.
- 3.- Expositor.
- 4.- Participantes.

##### **4.1.4.3.9 Términos utilizados en el procedimiento de Capacitación al Personal.**

**Registro de Asistencia a Capacitación.-** servirá como respaldo de las capacitaciones que se lleven a cabo en la empresa, mostrando el lugar en donde se desarrolló la capacitación, tema, objetivo, contenido, expositor, firmas de cada uno de los participantes.

**Formulario de Evaluación Participantes.-** se lo realiza con la finalidad de conocer si los participantes adquirieron los conocimientos impartidos, determinando preguntas relacionadas al tema tratado.

**Formulario de Evaluación Expositor.-** permitirá calificar el contenido, exposición, material, puntualidad, seguridad, etc., demostradas por el instructor al impartir la capacitación.

#### **4.1.4.3.10 Documentos que respalda el procedimiento de Capacitación del Personal.**

- **Formulario de Evaluación Participantes**

**GRÁFICO 78: FORMATO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES.**

<b>PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES</b>	
<b>CURSO DE CAPACITACIÓN:</b>	
<b>INSTRUCTOR:</b>	
<b>NOMBRE DEL PARTICIPANTE:</b>	
<b>FUNCIÓN Y RESPONSABILIDAD:</b>	
<b>TIEMPO DE DURACIÓN:</b>	
<b>FECHA:</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>NOTA</b>

**Fuente:** [blogsdelagente.com/recursoshumanosfaecc](http://blogsdelagente.com/recursoshumanosfaecc)

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

- **Formulario de Evaluación del Expositor.**

**GRÁFICO 79: FORMATO DE UN FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR**

PUBIFUNDAS CÍA, LTDA FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR			
CURSO DE CAPACITACIÓN:			
INSTRUCTOR:			
PERÍODO:			
EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
TEMAS Y CONTENIDOS			
APRENDIZAJE			
ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL			
PUNTUALIDAD			
SEGURIDAD			
<b>FECHA:</b>	<b>NOTA:</b>		

**Fuente:** [blogsdelagente.com/](http://blogsdelagente.com/)

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

#### 4.1.4.3.11 Descripción del procedimiento Capacitación del personal

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>1</b>	1.- Entrega el Registro de Asistencia a Capacitación y Formulario de Evaluación Participantes al expositor.
<b>EXPOSITOR</b>	<b>2</b>	1.- Recibe el registro de asistencia y realiza la capacitación.
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>3</b>	1.- Registran su asistencia y llenan Formulario de Evaluación Participantes.
<b>EXPOSITOR</b>	<b>4</b>	1.- Califica las evaluaciones.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>5</b>	1.- Recibe el Registro de Asistencia a Capacitación y evaluaciones a participantes.
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>6</b>	1.- Evalúan y entregan el Formulario de Evaluación Expositor.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y DE RR.HH</b>	<b>7</b>	1.- Recibe evaluaciones expositor y entrega al Jefe de Recursos Humanos.
<b>JEFE ADMINISTRATIVA Y DE RR.HH</b>	<b>8</b>	1.- Recibe documentos y califica el Formulario de Evaluación Expositor.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y DE RR.HH</b>	<b>9</b>	1.- Elabora y entrega informe.
<b>JEFE ADMINISTRATIVA Y DE RR.HH</b>	<b>10</b>	1.- Recibe el informe y entrega los resultados de la evaluación de la capacitación a los participantes.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y DE RR.HH</b>	<b>11</b>	1.- Archiva informe y documentos de capacitación.

- **Diagrama de Flujo del proceso Capacitación del Personal.**



Poner en práctica instrumentos necesarios para el control y registro del personal que labora en la compañía, conforme a la jornada de trabajo y horarios establecidos.

#### **4.1.4.4.2 Políticas del Procedimiento del Control de Asistencia.**

- El Jefe de Recursos Humanos tendrá acceso al software electrónico para el control de asistencia de personal.
- La jornada laboral inicia a partir de las 9:00 hasta las 18:00, y el tiempo de almuerzo es de 13:00 a 14:00.
- Todos los empleados de la empresa deberán concurrir puntualmente a sus labores diarias, de acuerdo al horario asignado.
- El sistema biométrico permanecerá habilitado todo el día.
- Se considerará atraso cuando el ingreso sea de 10 minutos después del horario establecido.

#### **4.1.4.4.3 Responsables del Procedimiento de Control de Asistencia.**

Los responsables de que este procedimiento se lleve a cabo de manera correcta y transparente son:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Empleado.

#### **4.1.4.4.7 Términos utilizados en el procedimiento de Control de Asistencia.**

- **Reporte del Sistema Biométrico de Control de Asistencia.-** El Sistema Biométrico de Control de Asistencia emitirá reportes mensuales, mediante los cuales se podrá efectuar el cálculo de pago de nómina.
- **Jornada Laboral.-** La jornada de trabajo o jornada laboral es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

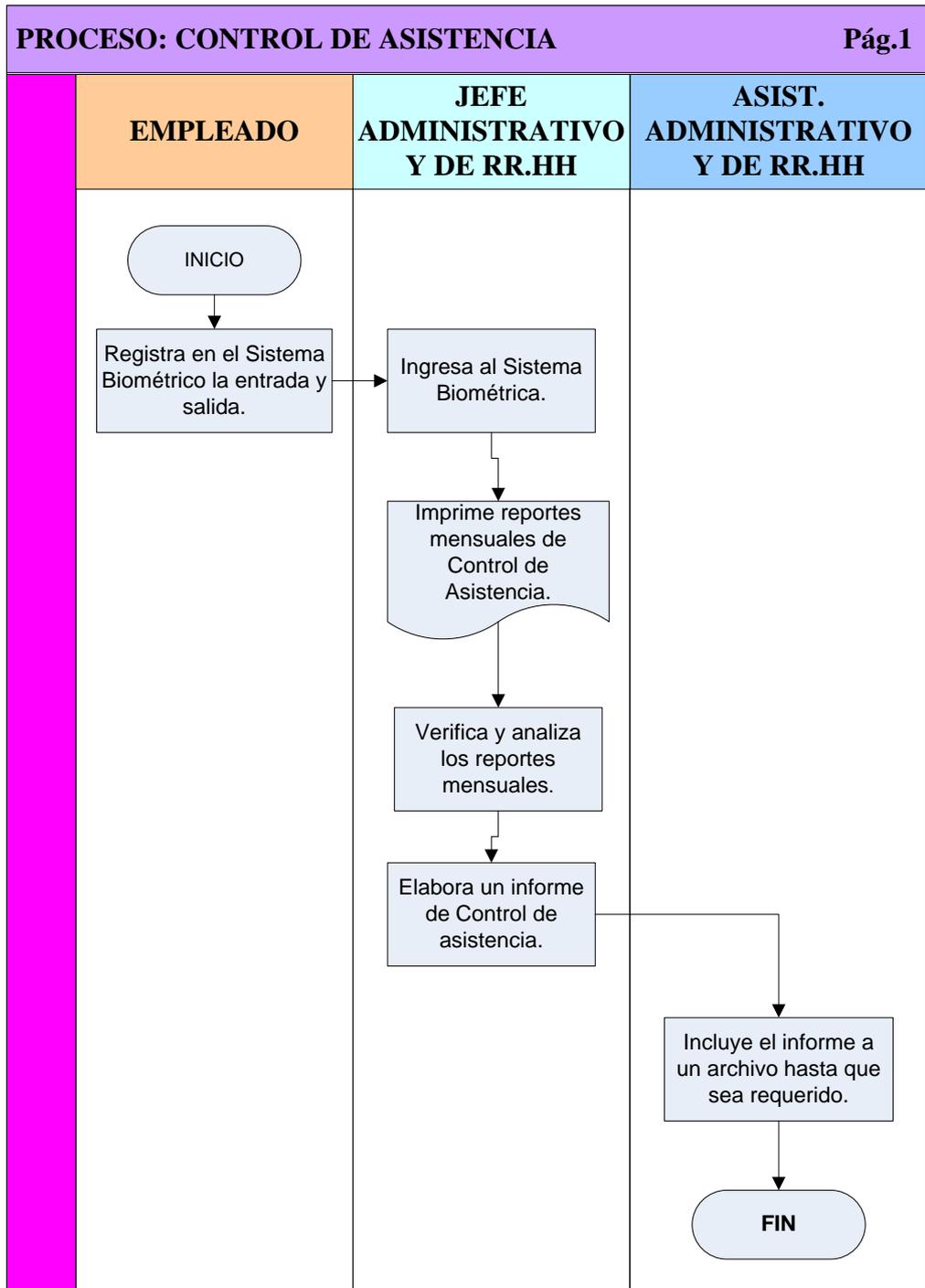
#### **4.1.4.4.8 Documentos que respaldan el procedimiento de Control de Asistencia.**



<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>EMPLEADO</b>	<b>1</b>	1.- Registra en el Sistema Biométrico la entrada y salida.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.</b>	<b>2</b>	1.- Ingresa al Sistema Biométrico Electrónico.
	<b>3</b>	2.- Imprime Reportes Mensuales de Control de Asistencia.
	<b>4</b>	3.- Verifica y analiza los Reportes Mensuales de Control de Asistencia.
	<b>5</b>	4.- Elabora un informe del control de asistencia.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>6</b>	1.- Incluye el informe en un archivo hasta cuando sea requerido para la elaboración de la nómina.

#### 4.1.4.4.10 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Control de Asistencia

**GRÁFICO 82: PROCESO DE CONTROL DE ASISTENCIA**



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**4.1.4.5. Procedimiento: Control de Vacaciones.**

**4.1.4.5.1 Objetivo del procedimiento.**

Definir la metodología y lineamientos para la autorización de vacaciones a los empleados de la compañía, garantizando el cumplimiento de normas internas como externas en lo que se refiere a vacaciones, estableciendo lineamientos para la programación, trámite y control del período de goce de vacaciones de los empleados de la compañía y manteniendo una base de datos actualizada de los períodos de vacaciones.

#### **4.1.4.5.2 Políticas del procedimiento Control de Vacaciones.**

- Para hacer uso de su período vacacional el empleado deberá presentar al Jefe Administrativo y de Recursos Humanos la solicitud de Vacaciones firmada por el Jefe Departamental.
- Todo empleado de la compañía tendrá derecho a solicitar el goce de sus vacaciones anualmente de un período de quince días de descanso, incluidos los días no laborales.
- El empleado que haya trabajado más de cinco años en la compañía tendrá derecho a disfrutar de un día más de vacaciones por cada año excedente.

#### **4.1.4.5.3 Responsables del procedimiento Control de Vacaciones.**

Los responsables de que este procedimiento se lleve a cabo de manera correcta y transparente son:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Jefes Departamentales.
- Empleado.

#### **4.1.4.5.4 Términos utilizados en el procedimiento de Control de Vacaciones.**

- **Vacaciones laborales.-** Las vacaciones laborales es el derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado por el hecho de haberle trabajado un determinado tiempo.

- **Solicitud de vacaciones laborales.-** El documento de Solicitud de Vacaciones es un pedido que lo realiza el empleado con la finalidad de disfrutar del goce de sus beneficios.

#### 4.1.4.5.5 Documentos que respaldan el procedimiento de Control de Vacaciones.

- **Solicitud de vacaciones**

#### GRÁFICO 83: FORMATO DE UNA SOLICITUD DE VACACIONES

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA SOLICITUD DE VACACIONES			
FECHA COMIENZA LA AUSENCIA	FECHA DE INCORPORACIÓN	DIAS LABORABLES DISFRUTADOS (LUNES A VIERNES)	DÍAS PENDIENTES DE VACACIONES
OBSERVACIONES			
EMPLEADO	JEFE DEPARTAMENTAL	JEFE ADM. Y DE RR.HH	

**Fuente:** cartastipo.blogspot.com

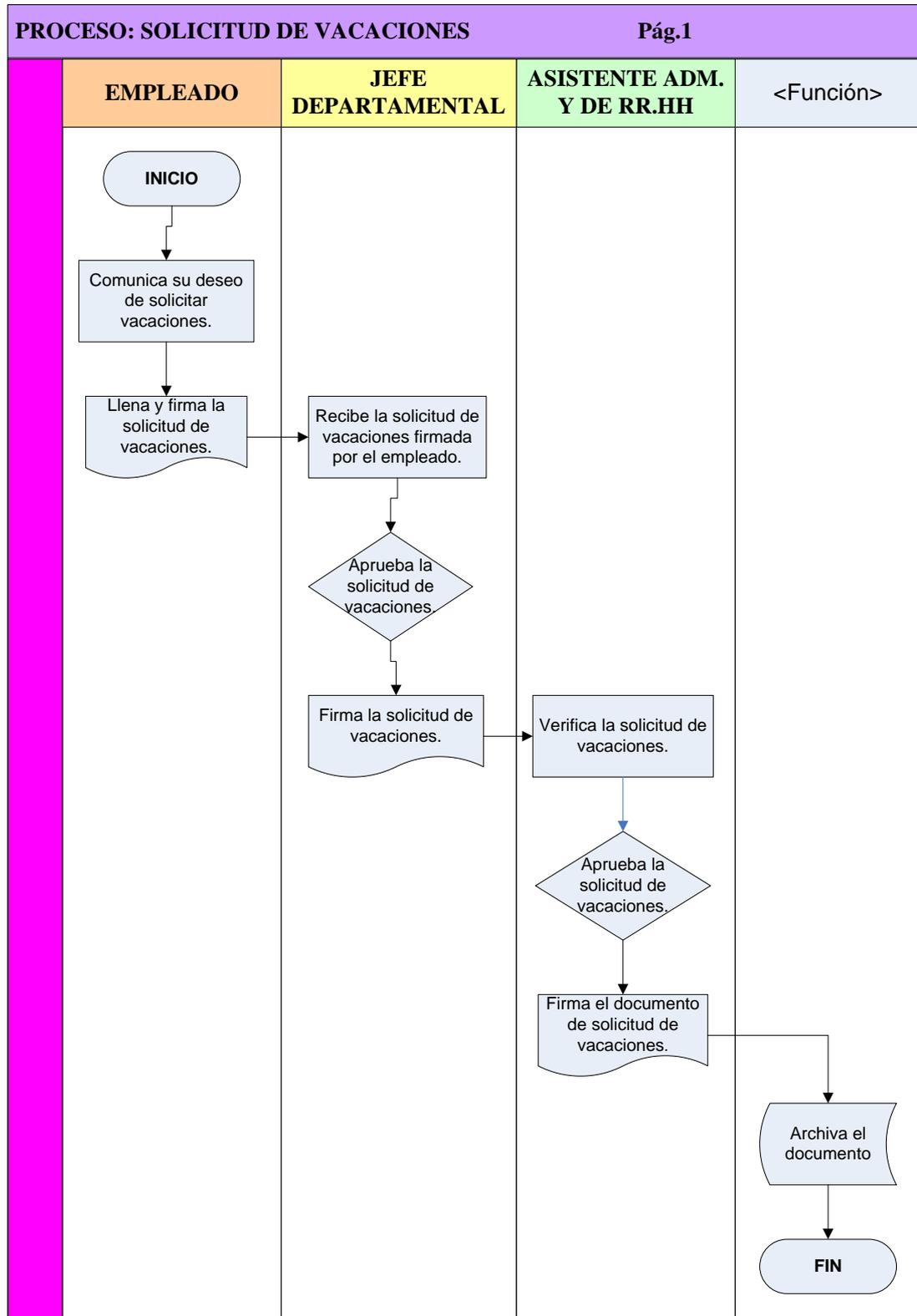
**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

#### 4.1.4.5.6 Descripción del procedimiento Solicitud de Vacaciones.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>EMPLEADO</b>	<b>1</b>	1.- Comunica su deseo de salir de vacaciones.
	<b>2</b>	2.- Llena y firma la respectiva Solicitud de Vacaciones.
<b>JEFE DEPARTAMENTAL</b>	<b>3</b>	1.- Recibe Solicitud de Vacaciones firmada por el empleado.
	<b>4</b>	2.- Verifica Solicitud de Vacaciones.
	<b>5</b>	3.- Si aprueba la Solicitud de Vacaciones la firma caso contrario la rechaza.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>6</b>	1.- Verifica Solicitud de Vacaciones.
	<b>7</b>	2.- Si aprueba la Solicitud de Vacaciones la firma caso contrario la rechaza.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>8</b>	1.- Recibe y archiva la Solicitud de Vacaciones aprobado.

4.1.4.5.7 Diagrama de Flujo del procedimiento: Solicitud de Vacaciones.

GRÁFICO 84: PROCESO DE SOLICITUD DE VACACIONES



Elaborado por: María Fernanda Díaz

#### **4.1.4.9. Procedimiento: Control de permisos.**

##### **4.1.4.6.1 Objetivo del procedimiento.**

Establecer lineamientos de control para los permisos que se otorguen a los empleados por ausentarse del sitio de trabajo durante la jornada laboral de trabajo.

##### **4.1.4.6.2 Políticas de Procedimiento Control de Permisos.**

- El Empleado será el encargado de llenar el documento de Solicitud de Permiso.
- En el caso de permisos por enfermedad se solicitará un certificado médico del IESS, mismo que deberá ser entregado al Jefe de Recursos Humanos.
- Los permisos por maternidad, lactancia y calamidad doméstica serán otorgados de acuerdo a lo que establece la ley.
- Los permisos por motivos personales se harán cargo a vacaciones.

##### **4.1.4.6.3 Responsables del Procedimiento: Control de permisos.**

Los responsables de que este procedimiento se llevado a cabo de manera eficiente y correcto son:

- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.
- Jefe Inmediato.
- Empleado.

##### **4.1.4.6.4 Términos utilizados en el proceso de Control de permisos.**

- **Permiso.-** el permiso laboral se da cuando se otorga al empleado un lapso de tiempo, por motivos de salud, o de fuerza mayor, siempre y cuando el trabajador respalde su ausencia con algún tipo de certificado.
- **Solicitud de permiso.-** es un documento mediante el cual se puede aprobar la salida de personal de la compañía, especificando fecha, hora de salida, hora de retorno, motivo de su salida, fundamentación y firmas correspondientes para obtener su autorización.

#### 4.1.4.6.5 Documentos que respalden el proceso de Control de Permisos.

- Solicitud de permiso

#### GRÁFICO 85: FORMATO DE UNA SOLICITUD DE PERMISO

<b>PUBLIFUNDAS CÍA LTDA. SOLICITUD DE PERMISO</b>		
Nombres y apellidos.....		
Área o Dependencia.....		
Fecha:.....		
Hora de salida.....		
Hora de retorno.....		
<b>MOTIVO</b>		
Personal <input type="checkbox"/>	Salud <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>		
<b>OBSERVACIONES</b> .....		
.....		
.....		
<b>EMPLEADO</b>	<b>JEFE DEPARTAMENTAL</b>	<b>JEFE ADM. Y DE RR.HH</b>

**Fuente:** www.legalonline.com.ec

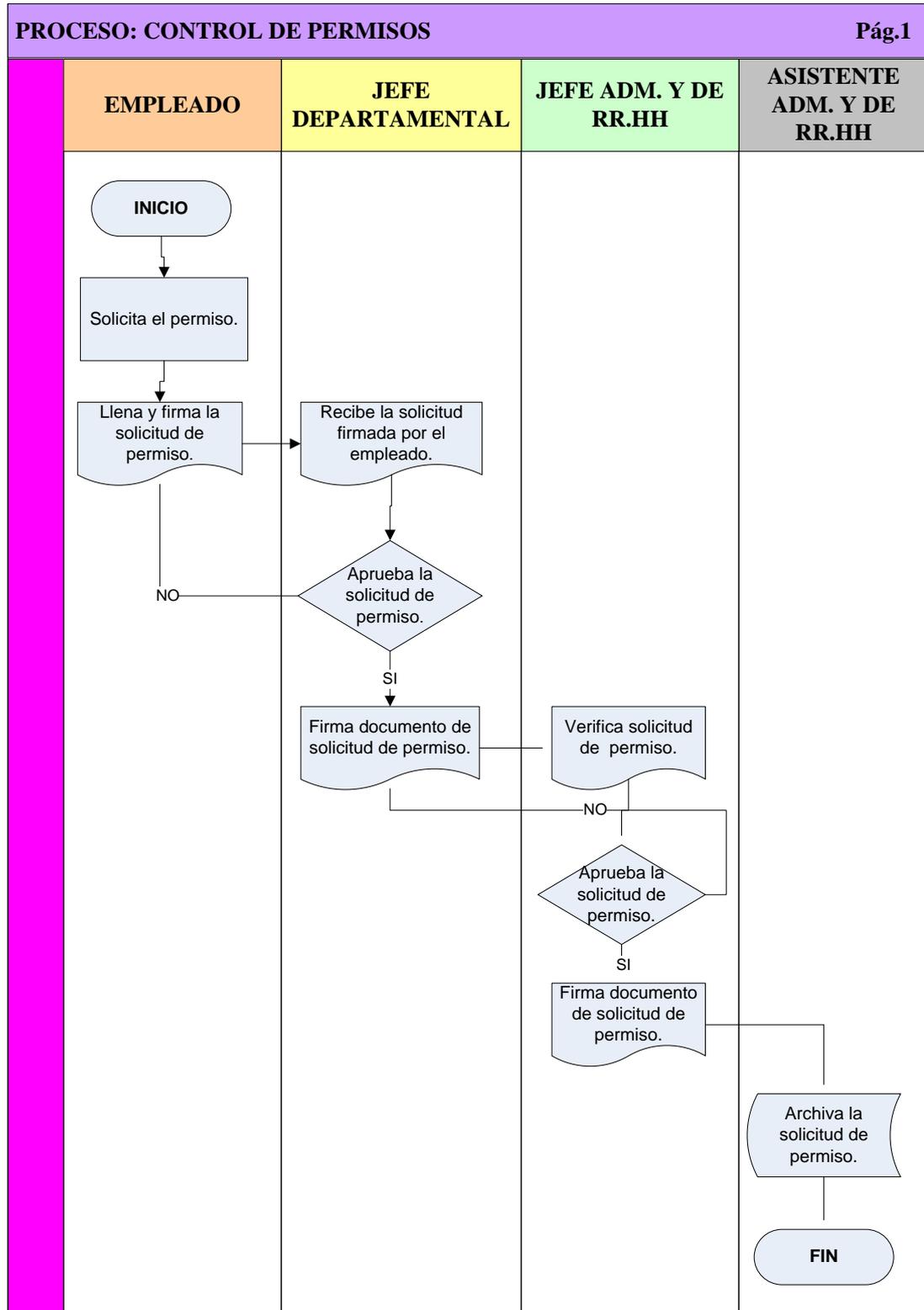
**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

#### 4.1.4.6.6 Descripción del Procedimiento Control de Permisos.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>EMPLEADO</b>	<b>1</b>	1.- Comunica su deseo de solicitar permiso.
	<b>2</b>	2.- Llena y firma la respectiva Solicitud de Permiso.
<b>JEFE DEPARTAMENTAL</b>	<b>3</b>	1.- Recibe Solicitud de Permiso firmada por el empleado.
	<b>4</b>	2.- Si aprueba Solicitud de Permiso firma el documento caso contrario lo rechaza.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>5</b>	1.- Verifica Solicitud de Permiso.
	<b>6</b>	2.- Si aprueba la Solicitud de Permiso la firma caso contrario la rechaza.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>7</b>	1.- Recibe y archiva la Solicitud de Permiso aprobada.

4.1.4.6.7 Diagrama de Flujo del Procedimiento Control de Permisos.

GRÁFICO 86: PROCESO DE CONTROL DE PERMISOS.



Elaborado por: María Fernanda Díaz

#### **4.1.4.10. Procedimiento: Evaluación de desempeño.**

##### **4.1.4.7.1 Objetivo del procedimiento.**

Establecer lineamientos que permitan evaluar el desempeño de los funcionarios con la finalidad de establecer acciones que permitan el mejoramiento de la organización, permitiendo ubicar a los subordinados en puestos de trabajo que estén de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas y programando planes de capacitación de acuerdo a los resultados de evaluación.

##### **4.1.4.7.2 Políticas del Procedimiento Evaluación de desempeño.**

- El Jefe Administrativo y de Recursos Humanos será el encargado de evaluar al personal una vez al año.
- Se dictará una capacitación a todos los Jefes Departamentales sobre el manejo del proceso de evaluación del personal.
- La evaluación de desempeño incluye la autoevaluación que realiza el empleado y la evaluación del Jefe Inmediato.
- El Asistente Administrativo y de Recursos Humanos se encargará de realizar la tabulación respectiva de los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño.
- Los resultados de la evaluación de desempeño serán de conocimiento para el Empleado, Gerente General, Jefes Departamentales y Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.

##### **4.1.4.7.3 Responsables del Procedimiento Evaluación de desempeño.**

Los responsables de que este procedimiento se lleve a cabo de forma clara, precisa, correcta y eficiente son:

- Gerente General.
- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.
- Jefes Departamentales.
- Empleado.

#### 4.1.4.7.4 Términos utilizados en el Procedimiento: Evaluación de desempeño.

- **Evaluación de desempeño.-** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
- **Destrezas.-** La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.
- **Habilidades.-** La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.
- **Eficiencia.-** Eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como "hacer las cosas bien".
- **Eficacia.-** Es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles. Se define como "hacer las cosas correctas".
- **El documento de Evaluación de Desempeño.-** se lo realizará de forma anual, en este se describirá la fecha en la que se realiza la evaluación, nombre del empleado, cargo, función y nombre del Jefe Inmediato. Con este documento se evaluará el desempeño, competencias organizaciones, valores y comportamientos los mismos que deberán ser autoevaluadas por el colaborador y evaluadas por el Jefe Inmediato obteniendo un resultado al final que permitirá tomar acciones pertinentes.

#### 4.1.4.7.5 Documentos que respaldan el Procedimiento de: Evaluación de Desempeño.

## GRÁFICO 87: FORMATO DE UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO ANUAL

PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL ÁREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA		
<b>FECHA:</b> <b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b> <b>CARGO/FUNCIÓN:</b> <b>JEFE INMEDIATO</b>		
<b>PARÁMETROS DE EVALUACIÓN: 0 REGULAR; 1BUENO; 2 MUY BUENO; 3 EXCELENTE; N/A NO PALICA</b>		
DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DE DESEMPEÑO A EVALUAR		
ASPECTOS	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO
Participa activamente en la ejecución de las Normas de Calidad.		
Coordina en forma eficiente la ejecución de sus actividades		
Realiza eficazmente la coordinación de trabajo Realiza controles internos adecuados a las tareas que ejecuta a diario.		
Prepara oportunamente la información financiera de acuerdo al ámbito de su gestión.		
Participa y ejecuta acciones que promuevan la eficiencia del talento humano a la entidad.		
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Competencias Organizacionales	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO
Orientación del servicio al cliente tanto interno como externo.		
Orientación al logro de objetivos.		
Trabajo en cooperación y equipo		
Compromiso organizacional		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO VALORES Y COMPORTAMIENTO		
VALORES Y COMPORTAMIENTOS	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO
Responsabilidad		
Empatía		
Excelencia en el servicio		
Gestión participativa		
Toma de decisiones		
Honestidad y transparencia		
Espíritu de trabajo		
TOTAL		
FIRMA DEL COLABORADOR		
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		

**Fuente:** evaluar desempeño.com

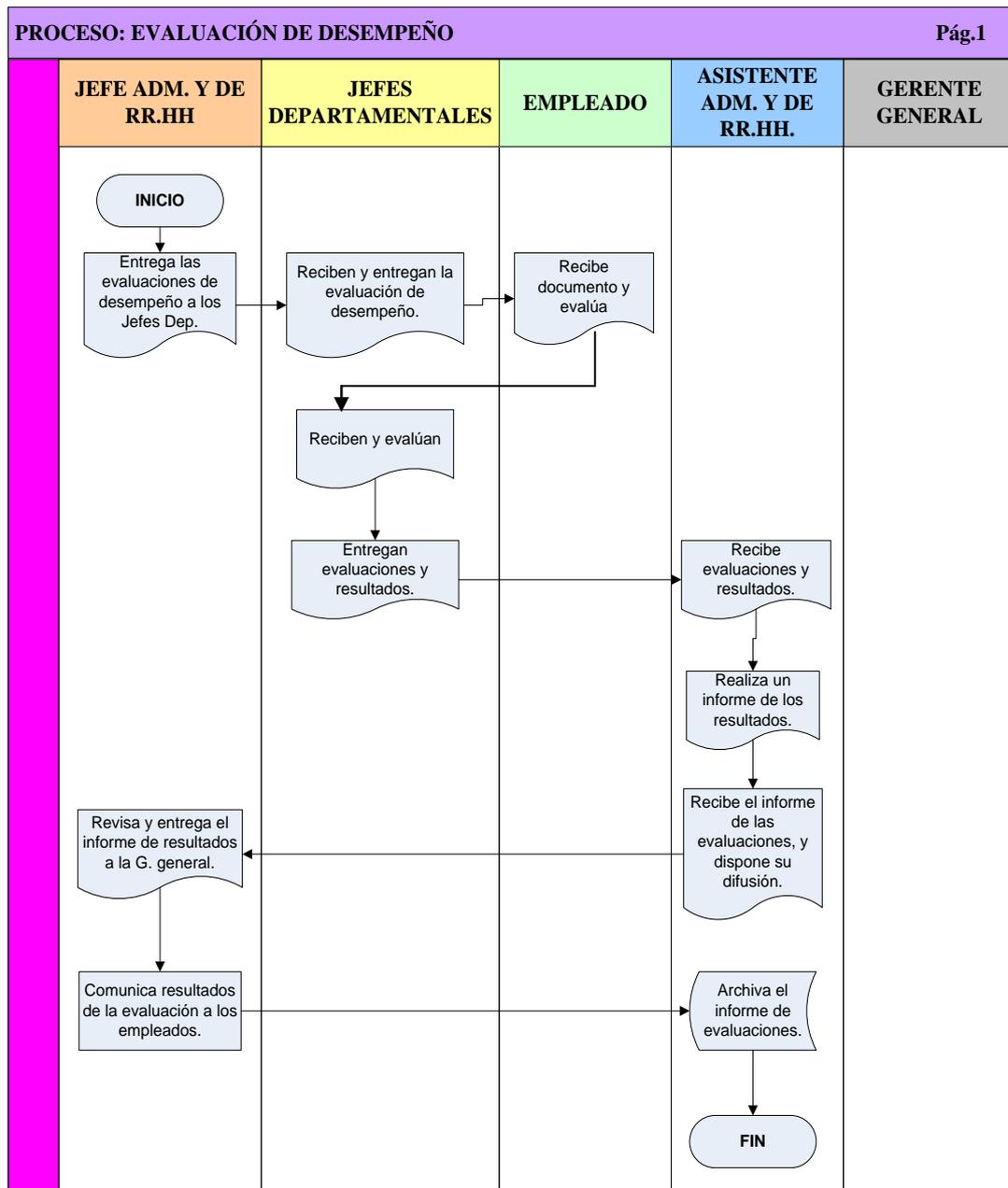
**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

#### 4.1.4.7.6 Descripción del Procedimiento: Evaluación de Desempeño.

<b>RESPONSABLES</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>1</b>	<b>1.-</b> Entrega la Evaluación de Desempeño Anual.
<b>JEFE DEPARTAMENTALES</b>	<b>2</b>	<b>1.-</b> Reciben y entregan las Evaluaciones de Desempeño.
<b>EMPLEADOS</b>	<b>3</b>	<b>1.-</b> Recibe documento y evalúa.
<b>JEFE DEPARTAMENTALES</b>	<b>4</b>	<b>1.-</b> Reciben y evalúan.
	<b>5</b>	<b>2.-</b> Entregan evaluaciones y resultados.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>6</b>	<b>1.-</b> Recibe evaluaciones y tabula resultados.
	<b>7</b>	<b>2.-</b> Realiza Informe de Resultados de la Evaluación de Desempeño Anual.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>8</b>	<b>1.-</b> Revisa y entrega Informe de Resultados de Evaluación de Desempeño Anual.
<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>9</b>	<b>1.-</b> Recibe Informe de Evaluación de Desempeño Anual y dispone la difusión de los mismos.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>10</b>	<b>1.-</b> Comunica resultados de evaluación al empleado.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	<b>11</b>	<b>1.-</b> Archiva Evaluaciones de Desempeño e Informe.

4.1.4.7.7 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Evaluación de Desempeño.

GRÁFICO 88: PROCEDIMIENTO EVALUCION DE DESEMPEÑO



Elaborado por: María Fernanda Díaz

#### **4.1.4.8. Procedimiento: Seguridad**

##### **4.1.4.8.1 Objetivo del Procedimiento de Seguridad.**

Establecer lineamientos que permitan prevenir y controlar los riesgos laborales que podrían presentarse, para proteger la integridad de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.

##### **4.1.4.8.2 Políticas para el procedimiento de Seguridad.**

- 1.- El Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional (Jefe Administrativo y de Recursos Humanos) dará a conocer al personal de la empresa el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional con la finalidad de evitar riesgos laborales.
- 2.- El comité de Seguridad y Salud Ocupacional estará conformado por 6 personas entre principales y suplentes escogidos por el empleador (3) y por los trabajadores (3).
- 3.- El comité de seguridad de la compañía se reunirá una vez al mes para tratar temas relacionados con la prevención de riesgos laborales.
- 4.- Una vez al año se realizará una capacitación sobre seguridad la misma que deberá encontrarse en el Programa Anual de Capacitación.
- 5.- El Jefe Administrativo y de Recursos Humanos entregará implementos de seguridad para el trabajo de empleados del área administrativa y de mantenimiento.
- 6.- El Jefe Administrativo y de Recursos Humanos se encargará de realizar el trámite respectivo para efectuar exámenes médicos al personal de la compañía.
- 7.- El Jefe Administrativo y de Recursos Humanos será el encargado de anotar en el Registro de implementos de trabajo, los materiales que se le entrega al empleado para el desempeño de sus funciones.
- 8.- El Jefe Administrativo y de Recursos Humanos será el encargado de tener al día todos los papeles concernientes a seguridad industrial, como lo son permisos sanitarios, de bomberos y los que requiera la empresa, para brindar mejor seguridad a sus empleados.
- 9.- El Jefe Administrativo y de Recursos Humanos deberá colocar toda la señalización de seguridad dentro de la empresa como lo son salidas de emergencia, extintores y otros.

#### **4.1.4.8.3 Responsables de llevar a cabo el Procedimiento de Seguridad.**

Los responsables de que este procedimiento se lleve a cabo de manera eficiente y responsable son:

- 1.- Gerente Financiero.
- 2.- Jefes Departamentales.
- 3.- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- 4.- Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.
- 5.- Empleado.

#### **4.1.4.8.4 Términos utilizados en el Proceso de Seguridad.**

**Seguridad Industrial.-** es un conjunto de actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de factores de riesgo que puedan ocasionar accidentes de trabajo

**Registro de Implementos de Trabajo.-** es un documento que permite obtener un registro de los instrumentos de trabajo que se entregan a los empleados de las diferentes áreas con el propósito de evitar riesgos laborales.

**Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.-** contiene disposiciones legales acerca de la prevención de riesgos laborales y enfermedades que pueden presentar los empleados.

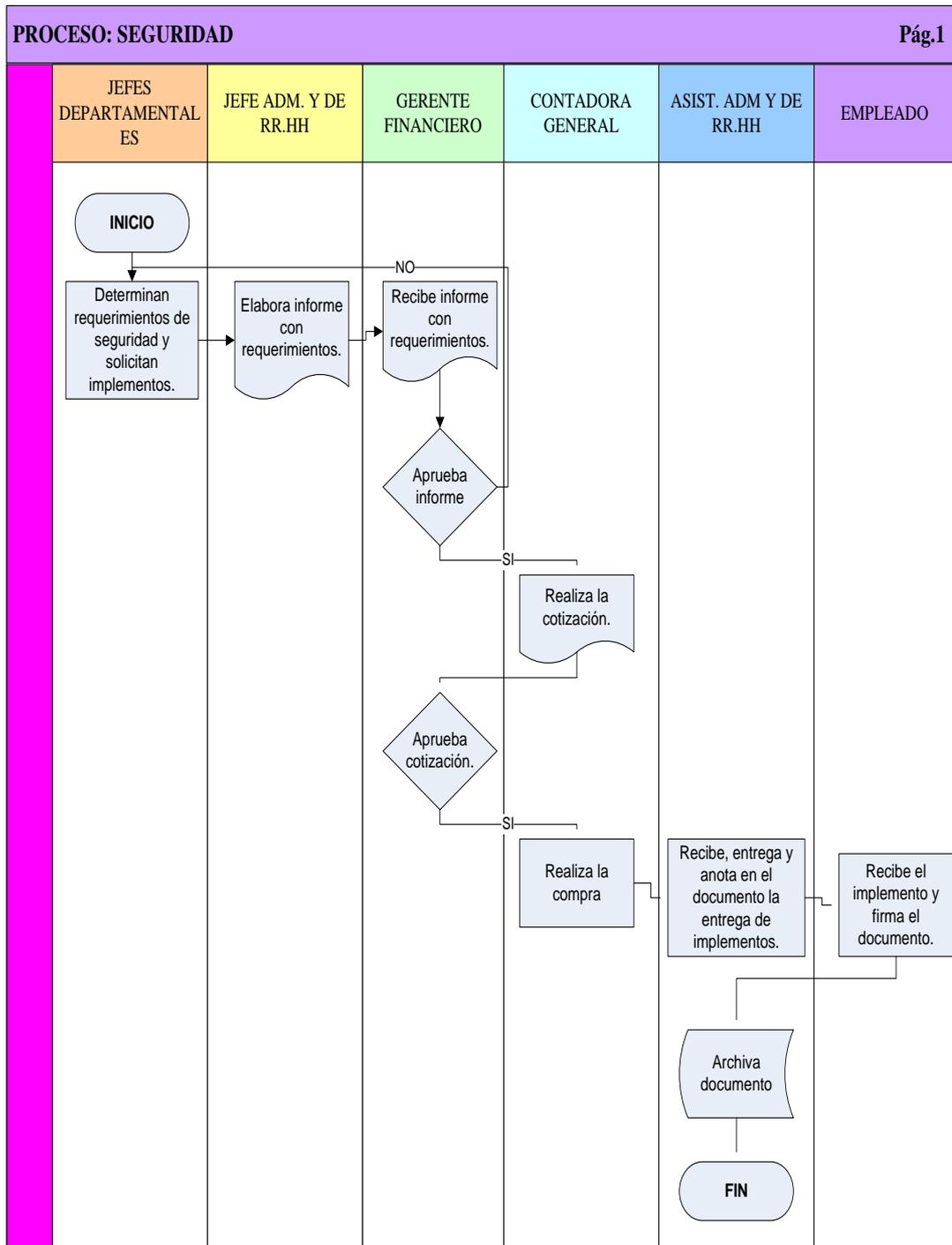


#### 4.1.4.8.6 Descripción del Procedimiento de Seguridad.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN</b>
<b>JEFES DEPARTAMENTALES</b>	1	1.- Determinan requerimientos de seguridad y solicitan implementos de trabajo.
<b>JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	2	1.- Elabora informe con requerimientos de seguridad.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	3	1.- Recibe informe con requerimientos de seguridad.
	4	2.- Si aprueba el informe se autoriza realizar Cotización caso contrario se rechaza.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	5	1.- Realiza y entrega cotización de requerimientos.
<b>GERENTE FINANCIERO</b>	6	1.- Si aprueba la cotización se adquiere caso contrario se rechaza.
<b>CONTADORA GENERAL</b>	7	1.- Realiza compra y entrega implementos de trabajo.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	8	1.- Recibe, entrega y anota en el Registro de Implementos de Seguridad los materiales entregados a los empleados.
<b>EMPLEADO</b>	9	1.- Recibe implementos de trabajo y firma el documento.
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH</b>	10	1.- Archiva documento en las carpetas de los empleados.

**4.1.4.8.7 Diagrama de Flujo del Procedimiento de Seguridad.**

**GRÁFICO 90: PROCESO DE SEGURIDAD.**



**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

#### **4.1.4.11. Procedimiento: Motivación al Talento Humano.**

##### **4.1.4.9.1 Objetivo del Procedimiento**

Establecer lineamientos para elevar el sentido de pertenencia de los empleados a la compañía, mediante la creación de un ambiente de trabajo adecuado, reconociendo el esfuerzo, predisposición y fidelidad de los empleados hacia la empresa.

##### **4.1.4.9.2 Políticas del Procedimiento Motivación.**

- Se realizará un reconocimiento a los empleados que han cumplido 5, 10, 15, 25 y 30 años de servicio en la compañía, a través de un evento social en el que se establezcan reconocimientos.
- Se festejarán los cumpleaños de todos los empleados, cada fin de mes, a fin de hacerles sentir parte de la familia de Publifundas Cía. Ltda.
- Se realizarán actividades recreacionales participativas con todo el personal.
- Se realizará un reconocimiento económico en función de los resultados de la evaluación de desempeño.
- Las alternativas de reconocimiento serán de acuerdo al orden económico ascenso, capacitación o evento social.

##### **4.1.4.9.3 Responsables del Procedimiento: Motivación al Talento Humano.**

Los responsables de que este procedimiento se lleve a cabo de manera correcta y a tiempo serán:

- Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- Asistente Administrativo y de Recursos Humanos.
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Empleado
- Jefe Departamental.

#### 4.1.4.9.4.- Términos utilizados en el procedimiento de Motivación al Talento Humano.

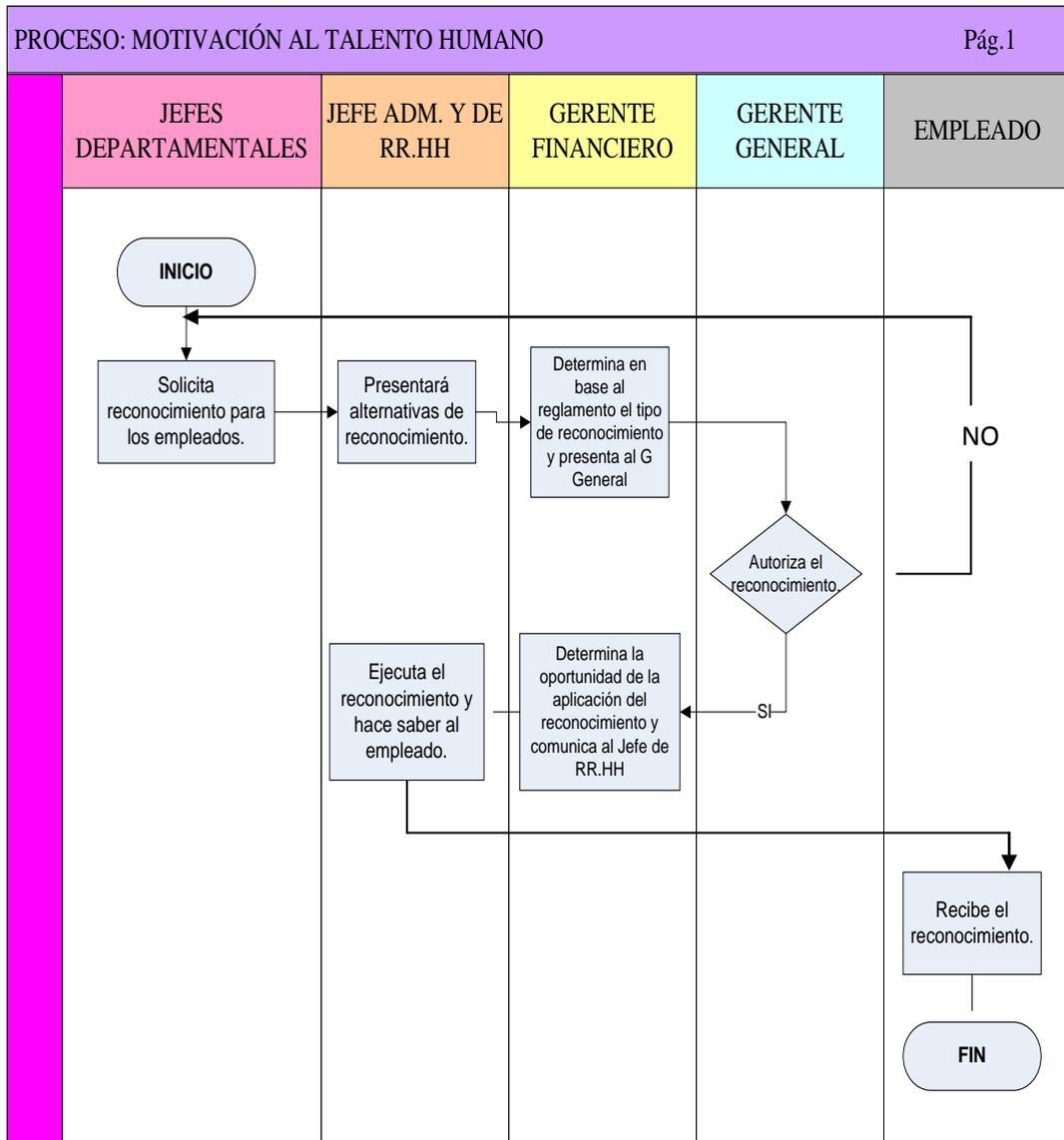
- **Incentivo.-** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.
- **Motivación.-** Es aquello que impulsa a los individuos a intentar conseguir, mediante acciones, el logro de algún objetivo, es decir alcanzar metas, ya sean personales o de grupo.

#### 4.1.4.9.5 Descripción del Procedimiento: Motivación al Talento Humano.

RESPONSABLES	No.	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
JEFE DEPARTAMENTAL	1	1.- Solicita reconocimiento para el/los empleados.
JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH	2	1.- Presentará alternativas de reconocimiento en el orden económico, de ascenso, capacitación, agasajos a los cumpleaños o evento social.
GERENTE FINANCIERO	3	1.- Determina en base al reglamento el tipo de reconocimiento y presenta al Gerente General.
GERENTE GENERAL	4	1.- Autoriza y comunica al Gerente Financiero.
GERENTE FINANCIERO	5	1.- Determina la oportunidad de la aplicación del reconocimiento y comunica al Jefe de Recursos Humanos.
JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH	6	1.- Ejecuta el reconocimiento y hace conocer al empleado.
EMPLEADO	7	1.- Recibe reconocimiento.

**4.1.4.9.6 Diagrama de Flujo del Procedimiento: Motivación al Talento Humano.**

**GRÁFICO 91: PROCEDIMIENTO DE MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO.**



Elaborado por: María Fernanda Díaz

**4.1.4.10 Indicadores de Gestión para el Área Administrativa**

El propósito de estos indicadores será el medir la gestión que realiza el talento humano dentro de la empresa, procurando siempre que la empresa contrate el personal necesario, para poder alcanzar sus objetivos de actividad a corto o medio plazo, satisfaciendo las necesidades tanto materiales como morales de las diferentes categorías del personal.

**Tabla No. 6: Indicadores de Gestión para el Administrativa.**

<b>¿Qué se va a medir</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Objetivos</b>	1.- Medir el grado de orientación de las acciones.	<b>Objetivos</b>	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planificados}}$
<b>Políticas</b>	2.- Medir en qué grado las políticas de la organización norman la gestión.	<b>Políticas</b>	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
<b>Procedimiento</b>	1.- Medir en qué grado los procedimientos norman a la gestión.	<b>Procedimiento</b>	$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos establecidos}}$
<b>Procedimiento</b>	1.- Medir el cumplimiento de los procedimientos establecidos.	<b>Procedimientos cumplidos</b>	$\frac{\text{Procedimientos cumplido}}{\text{Procedimientos establecidos}}$
<b>Procedimiento</b>	1.- Medir el cumplimiento de los procedimientos actualizados.	<b>Procedimientos actualizados</b>	$\frac{\text{Procedimientos actualizado}}{\text{Procedimientos establecidos}}$
<b>Reclutamiento de personal</b>	1.- Medir el número de aspirantes en función de las vacantes que existe en la empresa.	<b>Reclutamiento</b>	$\frac{\text{Número de aspirantes}}{\text{Número de vacantes.}}$
<b>Selección de personal</b>	1.- Medir el número de seleccionados al puesto de trabajo que superan las pruebas de selección, en función al número de aspirantes por cargo.	<b>Selección</b>	$\frac{\text{\# de personas que superan las pruebas de selección.}}{\text{Número de aspirantes por cargo.}}$

<b>Calificación de méritos</b>	1.- Medir el personal calificado con insatisfacción en base al total de personas evaluadas.	<b>Calificación de méritos</b>	$\frac{\text{Personal calificado con insatisfacción}}{\text{Total de personas evaluadas}}$
<b>Bienestar</b>	1.- Medir el costo de los programas para motivación frente al total de salarios pagados.	<b>Bienestar</b>	$\frac{\text{Costo de programas de bienestar}}{\text{Total de salarios pagados}}$
<b>Tiempo para proveer una vacante</b>	1.- Medir el ausentismo provisional del personal en la empresa.	<b>Tiempo para proveer una vacante</b>	Fecha de retiro- Fecha de nombramiento.
<b>Motivación</b>	1.- Medir el grado de motivación en el que se encuentra el personal.	<b>Motivación</b>	$\frac{\text{Personal que recibe incentivo}}{\text{Total de incentivo}}$
<b>Comunicación</b>	1.- Medir el grado en que los canales de comunicación norman la gestión.	<b>Comunicación</b>	$\frac{\text{Canales de comuncación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos.}}$
<b>Eficiencia</b>	1.- Medir el grado de eficiencia en los empleados	<b>Eficiencia</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{\# de empleados}}$

**Fuente:** Normas y procedimientos de la auditoría integral; YANEL Blanco Luna; 2010

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

### **Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los índices de Gestión.**

Los indicadores de gestión son una fuerte herramienta para poder controlar los diferentes procedimientos que se lleva a cabo en la empresa, pues dependiendo del porcentaje que arroje el mismo se conocerá de forma certera si los procedimientos que se están llevando a cabo son eficientes o tienen posibles desviaciones que habría que corregirlas a tiempo a fin de optimizar los recursos y tiempo que posee y maneja la empresa.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto y los índices que se indican en la tabla anterior, se puede concluir que para saber si se están cumpliendo o no ciertos parámetros a medir por lo menos se debe llegar a un 70% de las metas u objetivos planteados, esto nos permitirá saber si el procedimiento está o no funcionando de manera correcta, caso contrario se procederá a ejecutar medidas correctivas que permita seguir cumplir con los objetivos o parámetro propuestos por la organización y específicamente por el área o departamento para el cual se está utilizando.

### **INFORME COSTO- BENEFICIO**

La evaluación del Costo-Beneficio se basa en la necesidad de evaluar los costos del Diseño del Sistema de Control Interno para Publifundas Cía. Ltda. , y confrontarlos con su contribución esperada al Área Financiera-Contable y al Área Administrativa de la misma.

**COSTOS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA  
PUBLIFUNDAS CÍA. LTDA.**

**GRÁFICO 92: COSTO DEL DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA PUBLIFUNDAS**

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Recolección de información, evaluación e interpretación de los resultados del Sistema de Control Interno para Publifundas Cía. Ltda.	<b>\$ 1500.00</b>
2	Elaboración del Sistema de Control Interno, con la definición de una estructura organizacional, responsable de los procedimientos, políticas, términos utilizados, documentos de respaldo, descripción de los procedimientos, diagrama de flujos de cada procedimiento, para los procesos críticos del Área Financiera-Contable y el Área Administrativa de Publifundas Cía. Ltda.	<b>3500.00</b>
3	Difusión del Sistema de Control Interno a todo el personal de la empresa mediante la impresión y entrega de de manuales de procedimientos a cada funcionario.	<b>1000.00</b>
4	Capacitación al personal involucrado para la explicación del Sistema de Control Interno, así como para mantener actualizado el mismo.	<b>300.00</b>
5	Puesta en marcha del Sistema de Control Interno	<b>3000.00</b>
6	Evaluación del funcionamiento del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de índices de gestión.	<b>1000.00</b>
7	Tomar medidas correctivas para mejorar el cumplimiento del Sistema de Control Interno.	<b>1700.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>12.000.00</b>

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

**RELACIÓN DEL COSTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON  
LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS, Y RESULTADOS  
OPERACIONALES.**

**Tabla No. 7: Relación del costo del sistema de control interno con los ingresos, costos, gastos y resultados operacionales.**

<b>COSTO TOTAL \$12.000</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>% DE RELACIÓN</b>
<b>\$6.914.300</b>	<b>0,17%</b>
<b>COSTOS/GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>% DE RELACIÓN</b>
<b>\$4.314.200</b>	<b>0,28%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>% DE RELACIÓN</b>
<b>\$2.600.100</b>	<b>0,46%</b>

**Elaborado por:** María Fernanda Díaz

El Diseño de un Sistema de Control Interno para Publifundas Cía., Ltda. para el Área Financiera-Contable y el Área Administrativa, tiene un costo considerable de \$12000.00, pero resultaría más costoso el no contar con los controles que garanticen la correcta ejecución de los procedimientos apegados a las leyes vigentes en nuestro país, y a las políticas de la empresa, por lo cual los costos asociados con el manejo de los recursos con los que cuenta el Departamento Financiero-Contable pueden ser más elevados por el costo mismo del Sistema de Control Interno.

A continuación se realizará un análisis de los objetivos de Control Interno propuestos, luego de la evaluación del Sistema de Control Interno, y los beneficios que trae consigo cada uno.

## ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

**GRÁFICO 93: ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO**

OBJETIVO	COSTO	BENEFICIO
Definir claramente la estructura del Área Financiera Contable y el Área Administrativa, que muestre los diferentes niveles de autoridad o centros de responsabilidad.	Los costos en que se incurren corresponden al diseño y difusión a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados sabrán a quien dirigirse de acuerdo a la cadena de mando.</li> <li>• Permite, planear, dirigir y controlar las operaciones.</li> </ul>
Definir claramente los responsables de cada puesto y de cada procedimiento.	<p>Los costos en que se incurren corresponden al diseño de cada uno de los procedimientos del Área Financiera-Contable y Administrativa.</p> <p>Actualización constante de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logrará que cada empleado miembro de cada una de los departamentos de la empresa conozcan cuáles son sus responsabilidades.</li> </ul>
Proponer normas y políticas para cada uno de los procedimientos.	<p>Los costos en que se incurren corresponden al diseño de cada uno de los procedimientos del Área Financiera-Contable y Administrativa.</p> <p>Actualización constante de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar guías claras para orientar las diferentes acciones dentro de cada uno de los departamentos de la empresa, así como también proporcionar lineamientos para actuar en</li> </ul>

<p><b>Procedimientos</b> definidos de acuerdo a la estructura de la empresa, en relación con los departamentos de la misma.</p>	<p>diferentes casos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento en el manejo de los recursos ya que se tiene mayor control.</li> </ul>
	<p>El costo de levantar procesos y llevarlos a un mejoramiento mediante la identificación de riesgos y plasmarlos dentro de la descripción del proceso de flujo diagramación.</p> <p>Las actualizaciones constantes de las descripciones y flujogramas de acuerdo a las situaciones cambiantes de la institución, incurren en costos mínimos pues es responsabilidad de cada área mantenerlos actualizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener procedimientos delimitados que sirva como guía a los empleados fijos, así como para el personal eventual.</li> <li>• El beneficio que se logrará es alto, ya que se evitará duplicar funciones, errores de cumplimiento, entre otros, que permitirán ser a cada una de las áreas eficientes y eficaces en la consecución de sus funciones y objetivos.</li> <li>• Información Financiera- Contable y Administrativa confiable.</li> </ul>

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- El Control Interno es una herramienta de indispensable aplicación en todas las organizaciones del mundo y a nivel general a todos los procesos, porque ofrece la metodología necesaria para cumplir y evaluar el logro de objetivos, por ejemplo: la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera-Contable y la Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos, realizar una medición continua del Sistema de Control Interno que fue diseñado para Publifundas Cía. Ltda. con el fin de determinar oportunamente procesos que requieran soluciones, correcciones para tomar decisiones a tiempo.
- La fundamentación teórica permitió determinar los aspectos que se requieren para favorecer al Sistema de Control Interno, con la finalidad de que el diseño y posteriormente su implementación sea eficiente y eficaz en el desarrollo de cada uno de los procedimientos del Área Financiera-Contable y del Área Administrativa para Publifundas Cía. Ltda.
- Durante la investigación de este proyecto de tesis se pudo detectar que no existe fortalecimiento en la comunicación que se da entre los miembros de cada una de las áreas que tiene la empresa, por lo que esto ha ocasionado que los acuerdos con clientes y proveedores no sea tan eficiente.
- La comunicación dentro de la organización es un factor decisivo, pues de ella dependen las decisiones que se tomen, como: resolver problemas, promover acciones, determinar comportamientos.

- El Análisis FODA realizado revela que la empresa tiene mayores puntos positivos (oportunidades y fortalezas) que puntos negativos (amenazas y debilidades); que es un buen indicio para continuar operando en el mercado desarrollado e incluso incursionar en nuevas alternativas de crecimiento.
- Se estableció la necesidad de diseñar procedimientos de Control Interno para los siguientes procedimientos: Compras, Ventas, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Pago de Nómina, Impuestos, Tratamiento de las cuentas de efectivo y sus equivalentes como son: Caja y Banco, esto para el Área Financiera-Contable, por otro lado también Reclutamiento de Personal, Selección, Contratación, Inducción, Elaboración de la Programación Anual de Capacitación, Capacitación, Control de Asistencia, Control de Vacaciones, Control de Permisos, Preparación de Nómina, Evaluación, Seguridad y Motivación, que permitirán la eficiencia y eficacia de la gestión que realiza la Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.
- El éxito del funcionamiento del Control Interno dentro de la empresa, es su actualización constante, que nos permita detectar errores a tiempo y corregirlos respectivamente.
- Se observó que la Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos no cuenta con Indicadores de Gestión para el desarrollo de las actividades del Departamento de Recursos Humanos como parte de la evaluación del desempeño.
- Se determinó que para la implementación del Sistema de Control Interno propuesto se requiere recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, necesarios para su funcionamiento adecuado.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Difundir y socializar la fundamentación teórica que respalda el Diseño del Sistema de Control Interno, el mismo que servirá de herramienta necesaria para preparar un sistema eficiente, eficaz y económico en cuanto a la administración del Departamento de Recursos Humanos.
- Aplicar los procedimientos propuestos con la finalidad de optimizar las actividades del Área Financiera-Contable y del Área Administrativa para que la participación de las mismas sea eficiente y eficaz en la ejecución de cada una de las actividades que realice la empresa.
- Analizar las debilidades señaladas en el Análisis FODA, para proponer alternativas que permitan transformarlas en Fortalezas en el mediano y largo plazo, lo que ayudará a un desarrollo más integral de la organización.
- La empresa deberá suministrar los recursos necesarios para que a corto plazo se pueda implementar el Sistema de Control Interno, para que pueda favorecer al logro de los objetivos propuestos por cada una de las áreas que tiene la empresa.
- Fortalecer la comunicación en cada una de las áreas de la empresa, hacer de ella un sano hábito, fortaleciendo sobre todo la comunicación escrita, el empleado debe recibir autorizaciones, decisiones, órdenes; debe tener su respaldo escrito que soporte las acciones efectuadas.

# Anexos

**ANEXO No.1: CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.**

<b>CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS</b>					
<b>ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:</b> Publifundas Cía. Ltda.				<b>ÁREA ANALIZADA:</b> Gerencia Financiera	
<b>PERSONA ENTREVISTADA:</b> Gerente Financiero			<b>Fecha:</b> 06/06/2012		
<b>ANÁLISIS FACTORES INTERNOS</b>					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	Ponderación	Clasificación	R. Ponderado
1	¿Cuándo comenzó sus actividades Publifundas Cía. Ltda.?	La empresa se constituyó en Abril de 2010, pero comenzó sus actividades operativas en agosto del mismo año	0,1	1D	0,1D
2	¿Cuál es la actividad comercial principal que desempeña esta empresa?	Venta de franquicias y publicidad	0,3	1F	0,3F
3	¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la compañía?	Venta de publicidad.	0,3	1F	0,3F
4	¿Cuál es el principal objetivo que persigue la empresa además de obtener una rentabilidad económica?	Fomentar una cultura cuidado del medio ambiente, por medio de la utilización de fundas biodegradables	0,7	1F	0,7F
5	¿Dispone la organización de manuales de procedimientos, donde se detallen antecedentes, políticas y demás directrices generales de la empresa?	No	1	2D	2D
6	Las normas y políticas ¿Constituyen en la práctica directrices aplicadas por la existencia de un buen Sistema de Control Interno?	No	1	2D	2D
7	Según su criterio ¿La estructura organizacional de Publifundas Cía. Ltda. permite cumplir con la misión y refleja la visión de la empresa.?	De manera formal y documentada no existe un organigrama, pero el personal interno de la empresa identifica claramente cuáles son sus funciones e jerarquías que hay en la institución.	0,8	2D	1,6D

8	¿Considera eficiente la comunicación y el flujo de la información dentro de la organización Publifundas Cía. Ltda.?	Considero que actualmente no existe una buena comunicación entre los departamentos de la empresa.	1	2D	2D
9	¿Usted considera que la organización requiere un Sistema de Control Interno, para mejorar el desempeño en las diferentes áreas de la empresa?	Considero que un Sistema de Control Interno de manera formal sería muy importante para toda la empresa, esto evitaría errores que a menudo nos suceden, y nos permitiría medir la eficiencia y la eficacia en los procesos que realiza la empresa.	0,9	2D	1,8D
<b>Elaborado por:</b> María Fernanda Díaz <b>Aplicado por:</b> María Fernanda Díaz					<b>Fecha:</b> 06/06/2012

**ANEXO No.2: CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.**

CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS					
ENTIDAD-ORGANIZACIÓN: Publifundas Cía. Ltda.			ÁREA ANALIZADA: Gerencia Financiera		
PERSONA ENTREVISTADA: Gerente Financiero			Fecha:06/06/2012		
ANÁLISIS FACTORES INTERNOS					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	Ponderación	Clasificación	R. Ponderado
1	Según su opinión, la calidad del servicio que ofrece la empresa es:	Muy Buena Buena Mala	0,5	2F	1F
2	La tecnología de los equipos que la empresa utiliza para el diseño de la publicidad es:	Alta Media Baja	0,7	2F	1,4F
3	Considera usted que el personal de su área , por su experiencia y capacitación, es una fortaleza de la compañía con importancia:	Alta Media Baja	0,1	2F	0,2F
4	El Control Interno actual que se lleva a cabo en la empresa, es una herramienta que proporciona información relevante para su área:	Cierto Medianamente cierto No es cierto	0,8	2D	1,6D
5	La comunicación con las diferentes áreas de la empresa según su opinión es:	Eficiente Medianamente eficiente Deficiente	0,8	2D	1,6D
6	La incidencia al no existir un Sistema de Control Interno efectivo en la empresa afecta la calidad de la información financiera de manera:	Alta Media Baja	0,9	2D	1,8D

7	Según su opinión, las deficiencias en el manejo de información financiera-contable y administrativa han provocado afectaciones en su área de índole:	<p style="text-align: center;"> <del>Importante</del>  <b>Poco importante</b>  Irrelevante </p>	0,7	2D	1,4D
8	El poder de negociación de Publifundas Cía. Ltda. con sus clientes según su opinión es:	<p style="text-align: center;"> Alto  <b>Medio</b>  Bajo </p>	0,6	1F	0,6F
9	El poder de negociación de Publifundas Cía. Ltda. con sus proveedores según su opinión es:	<p style="text-align: center;"> Alto  <b>Medio</b>  Bajo </p>	0,6	1F	0,6F
<b>Elaborado por:</b> María Fernanda Díaz					<b>Fecha:</b> 06/06/2012
<b>Aplicado por:</b> María Fernanda Díaz					

**ANEXO No.3: CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS.**

<b>CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS</b>					
<b>ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:</b> Publifundas Cía. Ltda. Gerente				<b>ÁREA ANALIZADA:</b> Gerencia Financiera	
<b>PERSONA ENTREVISTADA:</b> Financiero				<b>Fecha:</b> 06/06/2012	
<b>ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS</b>					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	Ponderación	Clasificación	R. Ponderado
1	El nivel de prestigio que tiene Publifundas Cía. Ltda. ante sus clientes sobre el servicio que presta la empresa es:	Alto Medio Bajo	0,6	20	1,20
2	La opinión del consumidor sobre la calidad del servicio que la empresa ofrece es:	Alta Media Baja	0,6	2A	1,2A
3	La falta de suministro local para bienes como materia prima e insumos constituye una desventaja de importancia.	Alta Media Baja	0,9	2A	1,8A
4	La falta de instituciones de formación profesional en el área gráfica y de diseño para entregar a la industria personal capacitado constituye una desventaja de importancia:	Alta Media Baja	0,5	1A	0,5A
5	Considera que la falta de incentivo gubernamental a las actividades empresariales afecta el desempeño de Publifundas Cía. Ltda.	Cierto Medianamente cierto No es cierto	0,5	1A	0,5A

6	La inestabilidad política y jurídica existente en el país es un factor que afecta a Publifundas Cía. Ltda.	Cierto Medianamente cierto No es cierto	0,7	2A	1,4A
7	La oportunidad de participación en el mercado de otros países es una posibilidad de crecimiento:	Altamente viable Medianamente viable Poco viable	0,8	2O	1,6O
8	La afirmación de que la competencia desleal afecta el desempeño de Publifundas Cía. Ltda. es:	Cierta Medianamente cierta No es cierta	0,7	1A	0,7A
9	Considera que a futuro la importancia de innovar en el servicio que genera Publifundas Cía. Ltda. Será una fortaleza:	Importante Poco Importante Irrelevante	0,2	2O	0,4O
10	El suministro local de máquinas de diseño gráfico, es una oportunidad de mejorar la tecnología de los equipos para brindar un mejor servicio de publicidad a nuestros clientes.	Cierto Medianamente cierto No es cierto	0,7	1O	0,7O
<b>Elaborado por:</b> María Fernanda Díaz <b>Aplicado por:</b> María Fernanda Díaz					<b>Fecha:</b> 06/06/2012

**ANEXO No. 4: CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS**

<b>CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS</b>					
<b>ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:</b> Publifundas Cía. Ltda.			<b>ÁREA ANALIZADA:</b> Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.		
<b>PERSONA ENTREVISTADA:</b> Jefe Administrativo					
<b>ANÁLISIS FACTORES INTERNOS</b>					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	Ponderación	Clasificación	R. Ponderado
1	¿Cuándo comenzó sus actividades Publifundas Cía. Ltda.?	Desconozco	0,1	1D	0,1D
2	¿Cuál es la actividad comercial principal que desempeña esta empresa?	Venta de publicidad y franquicias.	0,3	1F	0,3F
3	¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la compañía?	Publicidad	0,3	1F	0,3F
4	¿Cuál es el principal objetivo que persigue la empresa además de obtener una rentabilidad económica?	Consolidarse como una empresa exitosa y creciente a nivel nacional.	0,4	1F	0,4F
5	¿Dispone la organización de manuales de procedimientos, donde se detallan antecedentes, políticas y demás directrices generales de la empresa?	No, pero lo estamos implementando.	0,7	2D	1,4D
6	Las normas y políticas ¿Constituyen en la práctica directrices aplicadas por la existencia de un buen Sistema de Control Interno?	La empresa carece de un Sistema de Control Interno, lo cual provoca fallas en el cumplimiento de normas y políticas.	0,8	2D	1,6D
7	Según su criterio ¿La estructura organizacional de Publifundas Cía. Ltda. permite cumplir con la misión y refleja la visión de la empresa.?	La creación de departamentos permite que los objetivos se cumplan mediante la coordinación interdepartamental.	0,6	2D	1,2D

8	¿Considera eficiente la comunicación y el flujo de la información dentro de la organización Publifundas Cía. Ltda.?	Sí, por ser una empresa pequeña, pero en ciertos procesos críticos es necesario trabajar en mejoras.	0,5	2D	1,OD
9	¿Usted considera que la organización requiere un Sistema de Control Interno, para mejorar el desempeño en las diferentes áreas de la empresa?	Si, de esta forma la información departamental, mejoraría hacia la aplicación de estrategias.	1	2D	2D
<b>Elaborado por:</b> María Fernanda Díaz <b>Aplicado por:</b> María Fernanda Díaz					<b>Fecha:</b> 06/06/2012

**ANEXO No. 5: CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.**

<b>CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS</b>					
<b>ENTIDAD-ORGANIZACIÓN:</b> Publifundas Cía. Ltda.			<b>ÁREA ANALIZADA:</b> Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.		
<b>PERSONA ENTREVISTADA:</b> Jefe Administrativo					
<b>ANÁLISIS FACTORES INTERNOS</b>					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	Ponderación	Clasificación	R. Ponderado
1	Según su opinión, la calidad del servicio que ofrece la empresa es:	Muy Buena <b>Buena</b> Mala	0,5	2F	1,0F
2	La tecnología de los equipos que la empresa utiliza para el diseño de la publicidad es:	Alta <b>Media</b> Baja	0,7	2F	1,4F
3	Considera usted que el personal de su área , por su experiencia y capacitación, es una fortaleza de la compañía con importancia:	<b>Alta</b> Media Baja	0,9	2F	1,8F
4	El Control Interno actual que se lleva a cabo en la empresa, es una herramienta que proporciona información relevante para su área:	Cierto <b>Medianamente cierto</b> No es cierto	0,9	2D	1,8D
5	La comunicación con las diferentes áreas de la empresa según su opinión es:	Eficiente Medianamente eficiente <b>Deficiente</b>	1	2D	2D
6	La incidencia al no existir un Sistema de Control Interno efectivo en la empresa afecta la calidad de la información financiera de manera:	Alta <b>Media</b> Baja	0,9	2D	1,8D

7	Según su opinión, las deficiencias en el manejo de información financiera, contable y administrativa han provocado afectaciones en su área de índole:	<p style="text-align: center;"><b>Importante</b> Poco importante Irrelevante</p>	0,8	2D	1,6D
8	El poder de negociación de Publifundas Cía. Ltda. con sus clientes según su opinión es:	<p style="text-align: center;">Alto <b>Medio</b> Bajo</p>	0,4	1F	0,4F
9	El poder de negociación de Publifundas Cía. Ltda. con sus proveedores según su opinión es:	<p style="text-align: center;">Alto <b>Medio</b> Bajo</p>	0,5	2F	1,0F
<p><b>Elaborado por:</b> María Fernanda Díaz</p> <p><b>Aplicado por:</b> María Fernanda Díaz</p>					<p><b>Fecha:</b>06/06/2012</p>

**ANEXO No.6: CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

CUESTIONARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS					
ENTIDAD-ORGANIZACIÓN: Publifundas Cía. Ltda.			ÁREA ANALIZADA: Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.		
PERSONA ENTREVISTADA: Jefe Administrativo			Fecha:06/06/2012		
ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	Ponderación	Clasificación	R. Ponderado
1	El nivel de prestigio que tiene Publifundas Cía. Ltda. ante sus clientes sobre el servicio que presta la empresa es:	Alto Medio Bajo	0,8	1O	0,8O
2	La opinión del consumidor sobre la calidad del servicio que la empresa ofrece es:	Alta Media Baja	0,7	2A	1,4A
3	La falta de suministro local para bienes como materia prima e insumos constituye una desventaja de importancia:	Alta Media Baja	0,7	1A	0,7A
4	La falta de instituciones de formación profesional en el área gráfica y de diseño para entregar a la industria personal capacitado constituye una desventaja de importancia:	Alta Media Baja	0,7	1A	0,7A
5	Considera que la falta de incentivo gubernamental a las actividades empresariales afecta el desempeño de Publifundas Cía. Ltda.	Cierto Medianamente cierto No es cierto	0,8	2A	1,6A
6	La inestabilidad política y jurídica existente en el país es un factor que afecta a Publifundas Cía. Ltda.	Cierto Medianamente cierto No es cierto	0,6	1A	0,6A
7	La oportunidad de participación en el mercado de otros países es una posibilidad de crecimiento:	Altamente viable Medianamente viable Poco viable	0,9	2O	1,8O
8	La afirmación de que la competencia desleal afecta el desempeño de Publifundas Cía. Ltda. es:	Cierta Medianamente cierta No es cierta	0,8	1A	0,8A
9	Considera que a futuro la importancia de innovar en el servicio que genera Publifundas Cía. Ltda. Será una fortaleza:	Importante Poco Importante Irrelevante	0,6	2O	1,2O
10	El suministro local de máquinas de diseño gráfico, es una oportunidad de mejorar la tecnología de los equipos para brindar un mejor servicio de publicidad a nuestros clientes.	Cierto Medianamente cierto No es cierto	0,4	1O	0,4O
Elaborado por: María Fernanda Díaz Aplicado por: María Fernanda Díaz					Fecha:06/06/2012

**ANEXO No.7: FORMATO DEL FORMULARIO 104**

 <p><b>SRI</b> Servicio de Rentas Internas</p> <p><b>FORMULARIO</b> <b>104</b></p> <p>RESOLUCION N° 0131</p>	<b>DECLARACION DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO</b>											<b>No.</b> 000000000										
	<b>100 IDENTIFICACION DE LA DECLARACION</b>																					
	<b>DECLARACION MENSUAL</b>																					
	101	MES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	102	AÑO						
<b>DECLARACION SEMESTRAL</b>																						
103	SEMESTRE	ENERO - JUNIO					01	JULIO - DICIEMBRE					02	<b>IMPORTANTE: SIRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO</b>					104	No. FORMULARIO QUE SE RECTIFICA		
<b>200 IDENTIFICACION DEL SUJETO PASIVO (AGENTE DE PERCEPCION O RETENCION)</b>																						
201	RUC	202 RAZON SOCIAL, DENOMINACION O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS																				
<b>300 PROPORCION DE CREDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE MES</b>																						
VENTAS CON TARIFA 12% + EXPORTACIONES RESPECTO DEL TOTAL (501+503+505-507+513+515) / 517										301	<b>Devoluciones de IVA solicitadas y recibidas</b>							301				
SALDO DEL CREDITO TRIBUTARIO MES ANTERIOR										305	(-) SOLICITUDES DE DEVOLUCION DE IVA PRESENTADAS EN ESTE MES campo 305							353				
(-) DEVOLUCIONES DE IVA SOLICITADAS EN ESTE MES										306	(+) DEVOLUCIONES RECIBIDAS EN EL MES							355				
(+) SALDO CREDITO TRIBUTARIO A APLICARSE EN ESTE MES										309	(-) SALDO FINAL DEL MES							357				
<b>500 RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERIODO QUE DECLARA</b>																						
										<b>BASE IMPONIBLE</b>				<b>IMPUESTO</b>								
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 12% (EXCLUYE ACTIVOS FLUOS Y OTROS)										501					501							
VENTAS DE ACTIVOS FLUOS GRAVADAS CON TARIFA 12%										503					503							
OTROS CON TARIFA 12%										505					505							
(+) DEVOLUCIONES EN VENTAS MEDIANTE NOTAS DE CREDITO EMITIDAS CON IVA TARIFA 10% Y 14%										507					507							
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA CERO										509					509							
VENTAS DE ACTIVOS FLUOS GRAVADAS CON TARIFA CERO										511					511							
EXPORTACIONES DE BIENES										513					513							
EXPORTACIONES DE SERVICIOS										515					515							
TOTAL VENTAS Y EXPORTACIONES (EXCLUYE ACT. FLUOS)										501 + 503 + 505 - 507 + 509 + 513 + 515				517								
TOTAL IMPUESTO										501 + 503 + 505 - 507				509								
<b>600 RESUMEN DE COMPRAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERIODO QUE DECLARA</b>																						
										<b>BASE IMPONIBLE</b>				<b>IMPUESTO</b>								
COMPRAS LOCALES NETAS DE BIENES GRAVADOS CON TARIFA 12% (EXCLUYE ACTIVOS FLUOS)										601					601							
COMPRAS LOCALES DE BIENES GRAVADOS CON TARIFA 12%										603					603							
COMPRAS LOCALES DE ACTIVOS FLUOS GRAVADOS CON TARIFA 12%										605					605							
IMPORTACIONES GRAVADAS CON TARIFA 12% (EXCLUYE ACT. FLUOS)										607					607							
IMPORTACIONES DE ACTIVOS FLUOS GRAVADAS CON TARIFA 12%										609					609							
(+) DEVOLUCIONES DE BIENES MEDIANTE LA RECEPCION DE NOTAS DE CREDITO CON IVA TARIFA 10% Y 14%										611					611							
IVA SOBRE EL VALOR DE LA DEPRECIACION DE ACTIVOS EN INTERNACION TEMPORAL										613					613							
IVA EN LEASING INTERNACIONAL										615					615							
COMPRAS LOCALES DE BIENES Y SERVICIOS GRAVADOS CON TARIFA CERO										617					617							
IMPORTACIONES GRAVADAS CON TARIFA CERO										619					619							
SUBTOTAL CREDITO TRIBUTARIO DEL MES										(605+609) + [(611+613)+617+619]+(601+301)				609								
<b>700 RESUMEN IMPOSITIVO</b>																						
IMPUESTO RESULTANTE DEL MES										509 - 609				701								
(-) SALDO DE CREDITO TRIBUTARIO MES ANTERIOR										Transferir el campo 309				703								
(+) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS														705								
(+) SALDO DE CREDITO TRIBUTARIO PARA EL PROXIMO MES										701 - 703 - 705 <= 0				708								
(-) SUBTOTAL A PAGAR										701 - 703 - 705 >= 0				709								
<b>800 DECLARACION DEL SUJETO PASIVO COMO AGENTE DE RETENCION DEL IVA</b>																						
										<b>VALOR DEL IVA</b>				<b>VALOR RETENIDO</b>								
IVA CAUSADO POR LA COMPRA DE BIENES										801					801							
<b>IVA RETENIDO POR EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO</b>										BIENES		803	803		30%							
										SERVICIOS		805	805		70%							
IVA CAUSADO POR LA PRESTACION DE SERVICIOS										807					807	70%						
IVA CAUSADO POR LA PRESTACION DE SERVICIOS DE PROFESIONALES										809					809	100%						
IVA CAUSADO POR EL ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES A PERSONAS NATURALES										811					811	100%						
IVA CAUSADO EN LA DISTRIBUCION DE COMBUSTIBLES										813					813	100%						
IVA CAUSADO EN OTRAS COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS CON EMISION DE LIQUIDACION DE COMPRAS Y PRESTACION DE SERVICIOS										815					815	100%						
IVA CAUSADO EN LA DEPRECIACION DE ACTIVOS EN INTERNACION TEMPORAL										817					817	100%						
IVA CAUSADO EN LEASING INTERNACIONAL										819					819	100%						
										TOTAL IVA RETENIDO SUMAR 811 AL 809				809								
										TOTAL IVA A PAGAR				709 + 809	809							
<b>900 VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO</b>																						
PAGO PREVIO										901												
TOTAL IMPUESTO A PAGAR										809 - 901				902								
INTERESES POR MORA										903												
MULTAS										904												
TOTAL PAGADO										902 + 903 + 904				909								
Mediante cheque, debito bancario, efectivo u otras formas de pago <b>905</b> US \$ Mediante compensaciones <b>906</b> US \$ Mediante notas de credito <b>907</b> US \$																						
<b>DECLARACION DE VERDAD</b>																						
Declaro que los datos contenidos en esta declaracion son verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente (Articulo 98 de la L.R.T.J.)																						
FIRMA CONTRIBUYENTE (Representante Legal) _____ NOMBRE: _____										FIRMA CONTADOR _____ NOMBRE: _____												
198	C.I. No.											199	RUC No.									
<b>DETALLE DE NOTAS DE CREDITO</b>																						
908	NC No	912	NC No	916	NC No	920	NC No	924	NC No	928	Recol. No	932	Recol. No									
909	USD	913	USD	917	USD	921	USD	925	USD	929	USD	933	USD									

Fuente: www.sri.gob.ec



## ANEXO No.9: FORMATO DEL FORMULARIO 103

FORMULARIO 103		DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA				No.
RESOLUCIÓN N° HAC-09/ERC/GC/2011-00425						
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN						104 N° DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE
IMPORTANTE: SÍRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO						
101	MES	01	02	03	04	05
		06	07	08	09	10
		11	12	102 AÑO		
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO (AGENTE DE RETENCIÓN)						
201	RUC	202 RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS				
		0 0 1				
DETALLE DE PAGOS Y RETENCIÓN POR IMPUESTO A LA RENTA						
POR PAGOS EFECTUADOS EN EL PAÍS						
		BASE IMPONIBLE		VALOR RETENIDO		
EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA QUE SUPERA O NO LA BASE DESGRAVADA						
		302	+		352	+
SERVICIOS	HONORARIOS PROFESIONALES	303	+		353	+
	PREDOMINA EL INTELLECTO	304	+		354	+
	PREDOMINA MANO DE OBRA	307	+		357	+
	ENTRE SOCIEDADES	308	+		358	+
	PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	309	+		359	+
	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS O SERVICIO PÚBLICO O PRIVADO DE CARGA	310	+		360	+
TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES DE NATURALEZA CORPORAL						
ARRENDAMIENTO	MERCANTIL	312	+		362	+
	BIENES INMUEBLES	319	+		369	+
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)						
RENDIMIENTOS FINANCIEROS						
LOTERÍAS, RIFAS, APUESTAS Y SIMILARES						
VENTA DE COMBUSTIBLES	A COMERCIALIZADORAS	322	+		372	+
	A DISTRIBUIDORES	323	+		373	+
PAGOS DE BIENES O SERVICIOS NO SUJETOS A RETENCIÓN						
OTRAS RETENCIONES	APLICABLES EL 1%	325	+		375	+
	APLICABLES EL 2%	327	+		377	+
	APLICABLES EL 8%	328	+		378	+
	APLICABLES A LA TARIFA DE IMPUESTO A LA RENTA PREVISTA PARA SOCIEDADES	332	+		372	+
	APLICABLES A OTROS PORCENTAJES	340	+		380	+
SUBTOTAL OPERACIONES EFECTUADAS EN EL PAÍS		341	+		381	+
		342	+		382	+
		343	+		383	+
		344	+		384	+
		349	=		389	=
POR PAGOS AL EXTERIOR						
CON CONVENIO DE DOBLE TRIBUTACIÓN						
SIN CONVENIO DE DOBLE TRIBUTACIÓN	INTERESES POR FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES EXTERNOS	401	+		451	+
	INTERESES DE CRÉDITOS EXTERNOS	403	+		453	+
	OTROS CONCEPTOS	405	+		455	+
PAGOS AL EXTERIOR NO SUJETOS A RETENCIÓN						
		421	+		471	+
		427	+			
SUBTOTAL OPERACIONES EFECTUADAS CON EL EXTERIOR		429	=		488	=
TOTAL DE RETENCIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA						CAMPOS 399+498 499 =
PAGO PREVIO ( Informativo)						890
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)						
INTERÉS	897	USD	IMPUESTO	898	USD	MULTA
						899 USD
PAGO DIRECTO EN CUENTA ÚNICA DEL TESORO NACIONAL (Uso Exclusivo para Instituciones y Empresas del Sector Público Autorizadas)						880 USD
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)						
TOTAL IMPUESTO A PAGAR						499-898 902 +
INTERÉS POR MORA						903 +
MULTA						904 +
TOTAL PAGADO						999 =
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO						905 USD
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO						907 USD
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES					DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS	
908	N/C No	910	N/C No	912	N/C No	
909	USD	911	USD	913	USD	915 USD
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.R.T.I.)						
FIRMA SUJETO PASIVO / REPRESENTANTE LEGAL				FIRMA CONTADOR		
NOMBRE :				NOMBRE :		
199 Cédula de Identidad o No. de Pasaporte				199 RUC No. 0 0 1		

Fuente: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- ARENS, Alvin y otros, Auditoría un Enfoque Integral, Decimoprimer Edición, México, 2007.
- 2.- BENJAMIN, Enrique, Auditoría Administrativa, México, 2001.
- 3.- CATAFORA, F., Sistemas y Procedimientos Contables.
- 4.- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Bogotá, Colombia, 2000.
- 5.- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, Colombia, 2002.
- 6.- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, México, 2007.
- 7.- COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos de España, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, 3ra. Edición, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2009
- 8.- MANTILLA D. SAMUEL ALBERTO Control Interno Informe COSO Cuarta Edición 2005 Colombia.
- 9.- MONDY, Wayne y NOE, Robert, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, México, 2005.
- 10.- NEWSTROM, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Duodécima Edición, México, 2007.
- 11.- PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno, Séptima Edición, México, Thomson, 2000.

- 12.- POCH, R “Manual de Control Interno”, 1992
- 13.- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. “Como elaborar y usar los manuales administrativos”. 3ra. edición. México: Thomson, 2005.
- 14.- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control Interno, México, Thomson Learning, 2001.
- 15.- SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, Auditoría Interna Integral, Segunda Edición, México, Internacional Thomson Editores, 2002.
- 16.- SARMIENTO, Rubén; CONTABILIDAD GENERAL: Quinta edición; 2008
- 17.- VALENCIA RODRÍGUEZ, Joaquín, Administración Moderna del Personal, Séptima Edición, México, 2007.
- 18.- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt, Principios de Auditoría, 14 Edición, México, Mc Graw Hill, 2005.
- 19.- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro; CONTABILIDAD GENERAL; Sexta edición; 2008.

## REFERENCIAS DE LA WEB

- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- [www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/ejempl.htm](http://www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/ejempl.htm)
- [www.slideshare.net/.../flujograma-92604](http://www.slideshare.net/.../flujograma-92604) /Estados Unidos/
- [differentmeateat.blogspot.com](http://differentmeateat.blogspot.com)
- [www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar) > Apuntes-Tesis > Varios
- [educa-laentrevista.blogspot.com](http://educa-laentrevista.blogspot.com)
- [www.mitecnologico.com/Main/Metodos/](http://www.mitecnologico.com/Main/Metodos/)
- [www.emproware.com](http://www.emproware.com)
- Página web de PUBLIFUNDAS CIA. LTDA. ECUADOR;  
[ventas@publipan.ec](mailto:ventas@publipan.ec)
- [www.portal.bce.fin.ec/ComercioExterior/](http://www.portal.bce.fin.ec/ComercioExterior/)
- [www.bce.fin.ec/docs.php/;](http://www.bce.fin.ec/docs.php/)
- [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) > Negocios/
- [www.foda.com.uce.edu](http://www.foda.com.uce.edu)
- NIIFS/CONTABILIDAD GENERAL.COM
- FUNDACIÓN IFRS: INFORMACIÓN DE NIIFS PAR PYMES
- [www.worldoffice.com.ec](http://www.worldoffice.com.ec)
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- [soporte\\_actas@mrl.gob.ec](mailto:soporte_actas@mrl.gob.ec)
- [guías/entrevista.com](http://guías/entrevista.com)
- [www.setravi.df.gob.mx](http://www.setravi.df.gob.mx)
- [www.controldepersonal.com](http://www.controldepersonal.com)
- [evaluar\\_desempeño.com](http://evaluar_desempeño.com)
- [seguridad\\_industrial.com](http://seguridad_industrial.com)
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)