

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

**“DESARROLLO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PAGOS DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS DE OFICINAS Y DEPARTAMENTOS, CASO:
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES &
ASOCIADOS”**

AUTORA:

NATHALIA CANO RODAO

DIRECTOR:

JORGE E. ZAPATA L.

QUITO, FEBRERO 2013

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones que contienen el presente trabajo, con el tema: “DESARROLLO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PAGOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE OFICINAS Y DEPARTAMENTOS, CASO: COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS”, son exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Enero 2013

(f) Nathalia Cano Rodao
C.C.172246646-1

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi madre, quien desde el cielo me dio toda la sabiduría, fuerza y valor para concluir con este sueño que empezamos juntas.

A mi padre Fabio y mi hermana Paola, por toda su ayuda incondicional, amor, afecto y comprensión.

A mi hijo Miguel, ya que el siempre fue y será el motor que mueve mi mundo, que me da cada día más fuerzas para seguir adelante con nuestras vidas.

Agradecimiento

Para la elaboración y culminación del presente trabajo necesite la ayuda de varias personas, entre ellos se encuentra:

Ing. Luis Carrillo, Gerente Financiero de la empresa CR Constructora, ya que con su apoyo, colaboración y amistad, me ayudó a culminar de manera satisfactoria este trabajo.

Lic. Jorge Zapara quien con su conocimiento y experiencia colaboró en todo aspecto en la elaboración de este trabajo, que es el fruto de todo mi esfuerzo.

Les quedaré eternamente agradecida.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado ha sido elaborado basado en los conceptos expresados en el Informe COSO, donde me indicó claramente cuales fueron los antecedentes para la creación de dicho informe, una vez analizados y estudiados dichos conceptos he procedido a realizar un estudio detallado de la situación actual de la Empresa Compañía Promotora Inmobiliaria Carlos Reyes & Asociados el mismo que inicie detallando los procesos ya existentes en la empresa y detectando los diferentes cuellos de botella existentes en los procesos desarrollados para el proceso de compras y pagos.

También realicé un flujograma donde se puede visualizar claramente, en los procesos existentes, los procesos que deben estar implantados para lograr el mejor manejo en el departamento contable.

Una vez que se ha detectado los errores y falencias en el proceso en sí, realicé la propuesta de implementación del sistema de control interno, el mismo que consta de políticas, procedimientos y formatos de documentos para cada política.

También he realizado la propuesta de implementar un departamento solo de adquisiciones y de un auditor interno.

Finalmente realicé las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: Generalidades del Sistema de Control Interno.....	2
Antecedentes.....	2
1.1Definición básica de Control Interno.....	11
1.1.1Análisis del concepto.....	12
1.1.2Elementos.....	14
1.1.3Principios.....	18
1.2Componentes de Control Interno.....	18
1.2.1Entorno de Control.....	19
1.2.2Evaluación de Riesgos y Actividades de Control.....	21
1.2.3Información y Comunicación.....	22
1.2.4Supervisión.....	22
1.3Estructura de Control Interno en el proceso de Compras.....	25
1.3.1Concepto y Estructura.....	27
1.3.2Principios.....	35
1.3.3Objetivos.....	35
1.4Clases de Control Interno.....	36
1.4.1Por la Función.....	36
1.4.2Por la Acción.....	37
1.4.3Por la Ubicación.....	37
1.5Análisis FODA.....	38
1.6Matriz de Hallazgos.....	38
CAPÍTULO II: Diagnóstico actual de la empresa Compañía Promotora Inmobiliaria Carlos Reyes & Asociados.....	40
2.1Descripción de la empresa.....	40
2.1.1Constitución e Historia empresarial.....	41
2.1.2Visión y Misión.....	42
2.2Sistemas internos de Información.....	42
2.2.1Sistemas de Información Interdepartamental.....	42
2.2.2Sistemas de procesamiento de las operaciones de construcción.....	45
2.3Estructura empresarial.....	47
2.3.1Estructura orgánico-Funcional global.....	47

2.3.2 Estructura orgánico-Funcional del área Financiera.....	48
2.4 Operaciones desarrolladas por la empresa.....	49
2.5 Descripción del flujo de información actual entre los departamentos de proyectos y contable.....	49
2.5.1 Análisis y descripción narrativa de los flujos de información.....	49
2.5.2 Cuestionario de Control Interno.....	51
2.5.3 Flujograma de los procesos existentes para compras y pagos.....	59
2.6 Análisis FODA de la Compañía.....	62
2.7 Matriz de Hallazgos.....	73
CAPÍTULO III: Propuesta de un modelo de Control Interno en el Proceso de Compras y Pagos para el departamento de Adquisiciones y Contable de la Compañía Promotora Inmobiliaria Carlos Reyes & Asociados.....	
3.1 Propuesta de políticas de compra.....	88
3.1.1 Procedimientos para calificar proveedores.....	89
3.1.2 Procedimientos para mantener actualizada la base de datos de proveedores.....	91
3.1.3 Procedimientos para realizar compras menores a \$1000.....	92
3.1.3.1 Procedimientos para realizar compras mayores a \$1000.....	93
3.1.4 Procedimientos para proceder la recepción de materiales y suministros de los departamentos.....	94
3.1.5 Procedimientos para elaborar contratos de proveedores.....	95
3.1.6 Procedimientos para la recepción de materiales con documentos válidos.....	96
3.2 Propuesta del Organigrama para el departamento de adquisiciones.....	97
3.2.1 Flujograma del proceso de compras.....	98
3.3 Responsables del departamento de adquisiciones.....	99
3.3.1 Funciones del Jefe de Adquisiciones.....	100
3.3.2 Funciones del personal encargado de compras.....	101
3.3.3 Funciones del Guarda Almacén.....	103
3.4 Puntualización de las operaciones a realizarse en el departamento de adquisiciones.....	104
3.5 Formatos.....	109
3.5.1 Solicitud de Calificación.....	109

3.5.2Solicitud de Actualización de datos.....	112
3.5.3Documento numerado del sistema de Actualización de datos.....	114
3.5.4Orden de compra.....	116
3.5.5Ingreso de Bodega.....	118
3.5.6Solicitud de Materiales o Suministros	120
3.5.7Egreso de Bodega.....	122
3.5.8Acta Entrega-Recepción de materiales.....	123
3.6 Políticas de recepción de facturas para el departamento contable.....	124
3.6.1Procedimientos para la recepción o ingreso de facturas al sistema.....	125
3.6.2Procedimientos para la emisión de retenciones.....	127
3.6.3Procedimientos para receiptar las facturas hasta el día 20 de cada mes.....	128
3.7 Formatos.....	130
3.7.1Comprobante numerado del Ingreso de Facturas.....	130
3.7.2 Comprobante de Retención.....	132
3.7.3Oficio Informativo de las políticas de recepción de Facturas.....	134
3.8 Políticas de pago de la empresa.....	135
3.8.1Políticas para realizar la programación de pagos a proveedores	136
3.8.2Proceso para realizar pagos a Proveedores.....	138
3.9 Formatos.....	141
3.9.1Informe de Cuentas por pagar.....	141
3.9.2Comprobante de Egreso.....	142
3.9.3Cheque.....	143
3.10 Propuesta de Implementación de un Auditor Interno.....	144
3.10.1Políticas del Auditor Interno.....	145
3.10.2Procedimientos para revisar el cumplimiento del plazo de crédito y entrega de retenciones.....	146
3.10.3Procedimientos para revisar el cumplimiento de las políticas de recepción de facturas de compra.....	147
3.10.4Procedimientos para verificar el cumplimiento de las políticas de recepción de materiales.....	148
3.10.5Procedimientos para realizar el inventario físico cada seis meses.....	149
3.11 Formatos.....	151
3.11.1Matriz de Hallazgos.....	152

3.11.2 Formatos para inventario.....	153
3.12 Propuesta de un nuevo organigrama para el departamento Contable.....	154
Conclusiones.....	155
Recomendaciones.....	156
Bibliografía.....	157

Introducción

Este documento es una Tesis realizada para ayudar a eliminar en mayor forma, la irregularidad y desorden en lo que respecta al proceso de compras y pagos de la empresa CR CONSTRUCTORA, el mismo que se realizó elaborando primero un estudio de todos los conceptos de Control Interno, ya que existen varios autores, de los cuales el concepto escogido fue basado en el INFORME COSO, ya que indica que el control Interno no es un plan de Organización, sino un proceso que debe estar ya implantado en la empresa.

Una vez determinados los conceptos del Informe COSO, he realizado un estudio de la situación actual de la empresa, la misma que inicia desde la constitución de la empresa, detalle de los procesos actuales, organigrama y flujo de información entre los diferentes departamentos de la compañía, donde se pueden evidenciar los diferentes cuellos de botella existentes actualmente en la organización.

Una vez realizado el cuestionario de control interno y la matriz de Hallazgos, pude determinar las falencias en la empresa y realizar la propuesta para eliminar los problemas existentes, por lo que he propuesto la implementación de un departamento de Adquisiciones, el mismo que debe estar integrado por el Jefe de Adquisiciones, dos encargados de compras, un guarda almacén y una asistente, en caso de ser necesario; esto ayudará a manejar en orden los procesos de comprar de la empresa.

También realice la propuesta de las políticas para recepción de facturas y cada una de estas detalla un procedimiento a seguir.

En lo que respecta al proceso de pago, de la misma forma, he realizado la propuesta de las políticas de pago y cada una de las políticas tiene un proceso para cumplir con cada política.

He determinado que es necesaria la existencia de un Auditor interno, el mismo que debe efectuar todo el control y análisis del cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.

Finalmente he realizado una propuesta del nuevo organigrama del departamento contable, el mismo que está muy bien distribuido, lo que ayudará a llegar a cumplir con los objetivos planteados para cada política de la empresa.

CAPÍTULO I: Generalidades del sistema de control interno.

Antecedentes:

“Para poder entregar un concepto de Control Interno, según el informe COSO, se produjeron varios acontecimientos y antecedentes que produjeron el estudio del mismo.

La necesidad de ejercer un control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos

Con el tiempo, la importancia del control interno para el éxito de una entidad ha sido reconocida no solo por sus responsabilidades sino también por un gran número de terceros. Algunos han acudido al control interno para resolver temas que iban más allá de aquellos que empresarios consideraban, a priori, relevantes para sus necesidades.

En los últimos años, diversos órganos públicos, privados y profesionales han dedicado una considerable atención al control interno y han propuesto recomendaciones o directrices sobre el tema. De este interés creciente han surgido diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz. A título informativo, se presenta a continuación un breve resumen de los desarrollos principales.

Quizás el primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de contar con información fiable como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. Los directivos de empresas en expansión han venido dando cada vez más importancia al uso de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las mismas. Por ello, se elaboraron sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información.

Asimismo, los directivos de sociedades de mayor dimensión, por tamaño y empleados, han ido tomando conciencia de la necesidad de controlar y limitar las decisiones que podrían ser tomadas sin consultar a un supervisor. De ahí el desarrollo de prácticas de dirección eficaces para orientar las actividades de los empleados y ejercer un mayor control sobre sus actualizaciones.

Desde el punto de vista de la auditoría, hace tiempo se ha reconocido que una auditoría de los estados financieros de entidades con sistemas de control interno eficaces se podría llevar a cabo de forma más eficiente centrandose en los controles internos. A partir de los años cincuenta, las organizaciones profesionales de auditoría interna y externa han publicado informes, recomendaciones y normas acerca de las implicaciones del control interno en las auditorías. Estos documentos también incluyen la definición y los elementos del control interno, así como las técnicas para su evaluación y la responsabilidad de las diversas partes implicadas.

WATERGATE:

Hasta mediados de los años setenta, las actividades relativas al control interno predominaban en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en como mejorar los sistemas de control interno y como integrarlos en las Auditorías.

No obstante, a partir de las investigaciones del caso Watergate llevadas a cabo entre 1973 y 1976, las autoridades legislativas y de control comenzaron a prestar considerablemente atención al control interno. Otras investigaciones paralelas, llevadas a cabo por parte de la Oficina del Fiscal especial del caso Watergate y la Security and Exchange Commission revelaron que varias grandes empresas estadounidenses habían estado involucradas en operaciones ilegales de financiación de partidos políticos y en pagos dudosos o ilegales, entre ellos sobornos a representantes de gobiernos extranjeros. En respuesta a estas investigaciones se creó un comité formado por miembros de Congreso para investigar los pagos indebidos a representantes de gobiernos extranjeros realizador por empresas norteamericanas. Se elaboró un proyecto de ley que finalmente fue aprobado con el nombre de Foreign Corrupt Practices Act. De 1977 (FCPA).

FOREING CORRUPT PRACTICES ACT, de 1977

Además de las disposiciones contra sobornos, la FCPA, contiene disposiciones relacionadas con la contabilidad y el control interno. Según estas disposiciones, el empresario está obligado a llevar libros, registros y cuentas que reflejen de manera fiel y exacta las transacciones y la utilización de los activos de la empresa y a elaborar y mantener un sistema de control interno adecuado para conseguir ciertos objetivos. Esta ley pretendía que un buen sistema de control interno podía actuar como medida disuasoria de pagos ilegales.

Inmediatamente después de la aprobación de esta ley, numerosas entidades empezaron a diseñar sistemas de control interno. Muchas empresas con cotización en bolsa ampliaron el tamaño y las funciones de sus auditorías internas y examinaron cuidadosamente sus sistemas de control interno. Además, varios organismos, tanto profesionales como reguladores, estudiaron diversos aspectos del control interno y emitieron una serie de respuestas y directrices.

LA COMISIÓN COHEM:

La Commission on Auditors Responsibilities, más conocida como la Comisión Cohem, fue constituida en 1974 por el AICPA con el fin de estudiar las responsabilidades de los auditores. Una de las recomendaciones de dicha comisión fue que, junto con los estados financieros, la dirección debería publicar un informe sobre el sistema de control interno de la sociedad. Otra

recomendación fue que los auditores opinaran sobre dicho informe. Después de la publicación de las conclusiones de la Comisión Cohem en 1978, el Financial Executives Institute (FEI) dirigió un escrito a sus miembros aprobando la recomendación de la comisión Cohem en relación a la publicación de un informe sobre el control interno y dando directrices para su aplicación. Dichos informes han aparecido cada vez con mayor frecuencia en las memorias anuales dirigidas a los accionistas.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC)

En 1979, la SEC continuó en la línea de la comisión Cohem y del FEI y propuso la introducción de normas exigiendo a los directivos la publicación de un informe sobre los procedimientos de control interno contable. Las normas propuestas exigían también la presentación de un informe elaborado por un auditor externo.

La propuesta de la SEC fue importante por varias razones. Afirmaba que mantener un sistema de control interno era siempre responsabilidad importante de la dirección. También sugería que la información relativa a la eficacia del sistema de control interno de una entidad era necesaria para permitir a los inversores evaluar mejor el cumplimiento de las responsabilidades de la dirección así como la fiabilidad de información intermedia y otra información financiera no auditada.

Aunque la propuesta fue posteriormente retirada tras las críticas recibidas por el coste que todo ello suponía, la irrelevancia de la información y su correlación demasiado estrecha con la FPCA en cuanto al requisito de hacer mención del cumplimiento de la ley por las empresas contribuyó a afianzar el reconocimiento de la responsabilidad de la dirección de mantener un sistema eficaz de control interno sobre la información financiera intermedia y demás información no auditada. Al retirar la propuesta, la SEC afirmó que la cuestión de la emisión de un informe sobre el control interno por parte de la dirección sería revisada de nuevo.

EL COMITÉ MINAHAN:

En parte como respuesta a la FPCA y las propuestas de informar sobre el sistema de control interno, en 1979 el AICPA constituyó un comité especial, Special Advisory Committee on Internal Control, encargado de proponer recomendaciones para establecer y evaluar el control interno. Este comité, que se creó justo antes de la aprobación de la FCPA, fue instaurado para cubrir el vacío detectado en materia de directrices de control interno. Las directrices existentes solo aparecían en bibliografía relativa a la auditoría profesional y habían sido elaboradas especialmente para los auditores. Se consideró necesario elaborar directrices adicionales para ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus responsabilidades sobre el control interno. Si bien este comité no fue creado específicamente con este fin, declaro que las recomendaciones que contenía su informe ayudarían a la dirección y a los consejos de administración a considerar

si sus empresas cumplían con las disposiciones de control interno establecidas por la FPCA.

FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION (FERF):

En respuesta a la FCPA, la FERG contrato un equipo de investigadores para estudiar la situación de control interno en las empresas estadounidenses.

Una aportación importante del estudio, publicado en 1980, fue la catalogación de las características, condiciones, prácticas, y procedimientos de control interno y la identificación de los diversos puntos de vista con respecto a la definición, naturaleza y objetivo de control interno, así como la forma de asegurar su eficacia. En 1981, su estudio complementario al anterior identifico criterios conceptuales generales para evaluar el control interno.

PRONUNCIAMIENTOS DE AUDITORÍA:

Entre 1980 y 1985 se produjo un desarrollo y perfeccionamiento de las normas profesionales de auditoría relacionadas con el control interno:

- En 1980, el AICPA publico una norma sobre la evaluación de control interno y los informes correspondientes, por parte del auditor externo.
- En 1982, el AICPA publico una revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoria de estados financieros.
- En 1983, el Institute of International Auditors (IIA) publico una norma dirigida a los auditores internos que establecía nuevas directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación.
- En 1984, el AICPA publico directrices adicionales relativas al efecto de la informática sobre el control interno.

INICIATIVAS LEGISLATIVAS:

En torno a 1985 el control interno volvió a ser, y con más intensidad, el centro de atención. A causa de una serie de fracasos empresariales y errores de auditoría, un subcomité formado por miembros del Congreso comenzó a indagar sobre diversos acontecimiento relacionados con empresas con cotización en bolsa, que ponían en duda el comportamiento de la dirección, la presentación correcta de la información financiera y la eficacia de las auditorías externas.

Durante estas investigaciones se redacto legislación que intentaba corregir los problemas relacionados con la presentación de la información financiera, incluyendo la obligación de evaluar e informar sobre la eficacia del control interno por parte de la dirección de de las sociedades con cotización en bolsa.

Uno de los proyectos de la ley contenía una disposición que requería un informe de auditoría sobre el informe presentado por la dirección.

Aunque la citada legislación no fue aprobada, el subcomité amplió el alcance de sus investigaciones para examinar otros aspectos del proceso de presentación de la información financiera y mantuvo el tema de control interno en el centro de la atención pública.

LA COMISIÓN TREADWAY:

La National Commission on Fraudulent Financial Reporting, mas conocida como la comisión Treadway, fue creada en 1985 bajo patrocinio conjunto de la AICPA, la American Accounting Association, el FEI, el IIA, y el Institute of Management Accountants (IMA, antes National Association of Accountants). El objetivo principal de la comisión Treadway era identificar los factores causantes de información financiera fraudulenta y emitir recomendaciones para reducir su incidencia. El informe de la comisión, publicado en 1987, incluía recomendaciones para la dirección y los consejos de administración de empresas con cotización en bolsa, para los profesionales de la contabilidad, la SEC y otros organismos de control y legislativos así como académicos.

La comisión propuso una serie de recomendaciones referentes al sistema de control interno. Subrayo la importancia del entorno de control interno, los códigos de conducta la existencia de comités de auditoría involucrados y competentes y una auditoría interna activa y objetiva. Reitero la necesidad de emitir informes sobre la eficiencia del control interno. Además, la comisión pidió que las organizaciones patrocinadoras trabajaran juntas con el fin de integrar los diversos conceptos y definiciones relacionados con el control interno y desarrollar una base común de referencia. Se sugirió que estas guías generales ayudarían a las empresas con cotización en bolsa a mejorar sus sistemas de control interno y a juzgar su eficacia.

En base a esta recomendación y bajo los auspicios del Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, se formo un equipo de trabajo para revisar la bibliografía existente sobre el control interno. El estudio, publicado por el IMA, recomendada a las organizaciones patrocinadoras que proporcionan criterios prácticos y generalmente aceptados para establecer el control interno y evaluar su efectividad. El equipo de trabajo recomendó que los criterios fueran los adecuados para cubrir las necesidades de la dirección, dado que es la última responsable en el establecimiento, supervisión, evaluación, e informe sobre el control interno. No obstante, sugirió que los criterios fueran desarrollados de forma que pudieran ser adoptados por otros grupos con interés en el control interno, tales como auditores internos y externos, educadores y organismos de control. Este estudio es el resultado de dicha recomendación.” (INFORME COSO, pág. 127, 128, 129, 130, 131, 132,133)

De lo descrito anteriormente, a continuación se presenta un cuadro resumen de los antecedentes y acontecimientos que fueron el punto de partida para el análisis del concepto de control Interno:

ANTECEDENTES Y ACONTECIMIENTOS			
El Informe COSO es resultado de varios acontecimientos y antecedentes que a continuación se detallan:			
NOMBRE	SUCESO	INTERVINIENTES	APORTE
WATERGATE	El caso Watergate fue un escándalo que se llevó a cabo en Estados Unidos, y que provocó la caída del Presidente Richard Nixon. En este caso se dio una gran cantidad de desvío de fondos del estado para financiamiento de partidos políticos, por lo que incentivó al estudio de nuevos sistemas de control interno enfocado en diseño de sistemas y en Auditoría.	OFICINA DEL FISCAL ESPECIAL SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION	Revelaron el desvío de fondos y pagos indebidos por lo que se crea, con decreto aprobado, la FOREING CORRUPT PRACTICES ACT, DE 1977
FOREING CORRUPT PRACTICES ACT, DE 1977		FOREING CORRUPT PRACTICES ACT, DE 1977 OTROS ORGANISMOS REGULADORES Y PROFESIONALES	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Contiene disposiciones contra sobornos. ● Disposiciones relacionadas con Contabilidad y el Control interno, dichas disposiciones indicaban que toda empresa debe llevar registros, libros y cuentas que reflejen de manera exacta y confiable el manejo de las transacciones, y el uso de los Activos de las operaciones que se realicen en la compañía. ● También indicaba que se debía mantener un buen sistema de control interno para llegar a cumplir ciertos objetivos. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Todas las empresas comenzaron a realizar sistemas de control interno. ● Empresas ampliaron el tamaño de las actividades y las funciones de sus auditorías. ● Examinaron los controles internos ya existentes en las empresas. ● Varios organismos reguladores y profesionales emitieron una serie de propuestas para mejorar los controles internos.
COMISIÓN COHEM	La Commission on Auditors Responsibilities, más conocida como COHEM. Se constituyó en 1974, por el AICPA, para estudiar las responsabilidades de los Auditores.	AICPA FEI	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación de Estados Financieros. ● Presentación de un informe sobre el Control Interno. ● Que exista una auditoría a dichos informes. <p>Después de las conclusiones de la comisión Cohem presentadas en 1978, el Financial Executives Institute (FEI) dirige un escrito a sus miembros aprobando la publicación, sobre el informe de control interno y dando directrices para su aplicación.</p>

ANTECEDENTES Y ACONTECIMIENTOS
El Informe COSO es resultado de varios acontecimientos y antecedentes que a continuación se detallan:

<p>SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC)</p>	<p>Continuando con la línea de la comisión Cohem y del FEI, propone que se realice un informe al control interno contable de la empresa, y que dicho informe sea auditado por externos.</p>	<p>SEC COHEM FEI</p>	<p>No fue aprobado puesto que fue criticado por los costos que incurriría tener auditoría externa. Dicha propuesta sería revisada nuevamente que pueda ser aprobada.</p>
<p>COMITÉ MINAHAN</p>	<p>Una vez creados el comité Special Advisory Committee on Internal Control,, fue creado para cubrir el vacío en materia de directrices de control interno, pero solo existía bibliografía, en lo que respecta a directrices para auditores y para auditoría profesional, por lo que se vio la necesidad de crear un comité donde se detallen directrices adicionales para ayudar a la dirección en el cumplimiento de las responsabilidades de los directores.</p>	<p>SPECIAL ADVISORY COMMITTEE ON INTERNATIONAL CONTROL</p>	<p>Ayudó a dar una guía para los directivos y el comité de administración, sobre cómo manejar el control interno para ayudar a cumplir con los objetivos. Esto ayudó mucho ya que la responsabilidad directa del control interno es la administración.</p>
<p>FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION (FERF)</p>	<p>Contrató un equipo de investigadores para estudiar la situación del control interno,</p>	<p>FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION (FERF)</p>	<p>La aportación más importante realizada del FERG, fue la separación definida de las características, condiciones, prácticas, y procedimientos de control interno. Identificó los diversos puntos de vista con respecto a la definición, naturaleza y objetivos del control interno, y la forma para asegurar la eficacia del mismo</p>

ANTECEDENTES Y ACONTECIMIENTOS			
El Informe COSO es resultado de varios acontecimientos y antecedentes que a continuación se detallan:			
NOMBRE	SUCESO	INTERVINIENTES	APORTE
COMISION TREADWAY	Fue creada en 1985, patrocinada por AICPA, American Accounting Association. El FEI, el IIA, y el Institute of Management Accountants, con un objetivo principal de identificar las principales causas de fraudes y sobre todo emitir informes para evitar la incidencia.	AICPA FEI IIA	Propuso varias recomendaciones para llevar un control interno correcto, y sobre todo subrayó la importancia del entorno de control, códigos de conducta, también recalcó nuevamente la importancia de emitir un informe sobre la eficacia del control interno.
INICIATIVAS RECIENTES			
AUDITING STANDARDS BOARD del AICPA	Publica nueva versión de normas de Auditoría, pero relacionadas al control interno, donde indica de manera mas clara los elementos de la estructura de control interno. Esto ayuda a aumentar la responsabilidad del Auditor de comprenderlo, y entrega nuevas directrices sobre la evaluación del riesgo de control en una auditoría a Estados Financieros		
SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC)	Confirno en 1988, la recomendación de la Comision Treadway, que decía que debe haber un informe sobre el control interno. El reglamento debía contener lo siguiente: 1. Publicación de informes estableciendo la responsabilidad en materia de control interno 2. Informe don de se evalúe la eficiencia del sistema 3. Participación de un auditor externo para dictaminar el informe presentado por la dirección		
<p>Finalmente el estudio de todas las organizaciones detalladas anteriormente, tiene como resultado el Informe COSO, el mismo que fue publicado en Estados unidos en el año de 1992, este fue la respuesta a la problemática de los diversos puntos de vista de las organizaciones, y respuesta a los problemas financieros.</p> <p>El Informe COSO, plasma el resultado del estudio de más de cinco años realizado por los organismos antes detallados, esto parte desde el año de 1985.</p> <p>Todo este trabajo ayudo a concentrar un solo objetivo de control interno, que abarque las diversas visiones de auditores internos y externos, empresas privadas, públicas y mixtas, y los demás usuarios.</p>			

1.1 Definición Básica

“El proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y la reglamentación aplicables”(http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3315.pdf)

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

Las tres categorías de objetivos son diferentes, aunque a veces se solapan, y, en general, responden a necesidades distintas. En general, la mejor forma de evaluar la eficacia de los controles es verificándolos para las tres categorías por separado.

El control interno implantado en una de estas categorías, o en todas ellas, puede ser eficaz e ineficaz. El control interno será considerado eficaz si el consejo de administración y la dirección tiene una seguridad razonable acerca de:

- La medida en que se están alcanzando los objetivos de la entidad.
- Los estados financieros divulgados a terceros se preparan con fiabilidad.
- Se están cumpliendo las leyes y normas que sean aplicables” (INFORME COSO, pág. 150-151)

De lo anteriormente indicado puedo decir que el control interno es un proceso que se encuentra desarrollado por todos los que intervienen dentro de una empresa, desde el nivel jerárquico más alto hasta el resto de empleados, esto me hace entender que el

control interno no es un proceso adicional de la empresa que debe ser implantado, sino todo lo contrario, es un proceso que es parte de la empresa, que ayuda a cumplir a cabalidad los objetivos planteados por la administración de la compañía. También es necesario entender que para tener una seguridad razonable de que el control interno es eficiente y eficaz, se debe medir con la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas, cuando existe una confianza de que la información financiera presentada es fiable y correcta, y finalmente cuando se realiza la presentación de estados financieros a terceros, que no existan observaciones de que no se está cumpliendo con la normativa legal.

1.1.1 Análisis del Concepto

Para analizar el concepto de Control Interno, a continuación se ilustra en un cuadro, los diferentes puntos de vistas existentes.

Para poder interpretar de una manera fácil y lógica el significado de control interno, se debe tener muy claro que los ejecutivos, financieros, auditores, administradores, organismos de control, legisladores, etc. perciben el control interno de maneras distintas, las mismas que a

DIRECCIÓN

La dirección, ve el control interno de una forma más global, que incluye a toda la organización. La responsabilidad de la dirección es muy importante, puesto que maneja la función de cumplir los objetivos establecidos pero teniendo presente el recurso material y el humano. Para el punto de vista de la dirección, el control interno cubre todas las áreas de la empresa, desde las actividades que realiza cada empleado de forma individual y de manera descentralizada, lo que le permite a la dirección saber todo el manejo global de la empresa; Además debe conocer todas las políticas y procedimientos de la entidad, para de esta forma poder solucionar problemas de control que se puedan presentar sobre la marcha.

AUDITORES INTERNOS

“Cualquier acción emprendida por la dirección para aumentar la posibilidad de conseguir los objetivos y metas establecidos” (Institute of Internal Auditors) También los auditores consideran que el control interno es el producto de tener una excelente planificación, organización, control y gestión adecuada, pero proveniente de la dirección, Es decir que, los auditores consideran que el control interno depende directamente de la dirección y los responsables de la consecución de procesos y cumplimiento de objetivos

AUDITORES EXTERNOS

Los Auditores Externos, por analizar los estados Financieros presentados a terceros, se han enfocado directamente a los factores positivos o negativos que afectan a estos, la delimitación incurre en que los auditores externos solo van a identificar falencias en procesos administrativos y financieros que afecten la presentación de los estados financieros, no todos. Es decir que los procesos que tengan incidencia directa en los estados financieros.

OTROS TERCEROS

Los legisladores, políticos, inversores, acreedores y organismos de control, tienen una concepción diferente de lo que significa el control interno. En lo que respecta a organismos de control y legisladores, tratan de llevar un registro claro de los movimientos, siguiendo al pie de la letra con la legislación, los procesos establecidos, los auditores externos deben revisar todos los procesos y entender si hay o no afectación, por ejemplo desvío de fondos. Los acreedores e inversiones, manejan información básicamente financiera, donde los auditores examinan la misma información y son limitados para dar interpretación al control interno.

Después de realizar el análisis antes detallado podemos llegar a la conclusión que los distintos entendidos que utilizan el Control interno se basan en el cumplimiento de Objetivos establecidos por la Administración, los mismos que se llevan a cabo siempre y cuando se tengan procesos detallados para llegar a cumplir el objetivo principal y secundarios, la diferencia con los Auditores externos es que como ellos analizan los estados financieros, que son presentados a terceros, analizan el control interno de la organización pero tienen que centrarse en aquellos controles que afecten directa e indirectamente a las cuentas reflejadas en los estados financieros.

Respecto a las instituciones gubernamentales, ellos deben seguir ya procedimientos establecidos, deben salvaguardar el uso de los activos, evitar malversación de fondos, y tener registros claros y concisos de todo lo que se realiza, y en el caso de ellos, los auditores si se enfocan en todo el control interno de la organización ya que pertenece al estado e inciden en la presentación de la información de los estados financieros.

1.1.2 Elementos

“Los elementos del control interno son siete, a saber:

- a. Organización
- b. Catalogo de cuentas
- c. Sistema de contabilidad
- d. Estados financieros
- e. Presupuestos y pronósticos
- f. Entrenamiento, eficiencia, y moralidad del personal.
- g. Supervisión” (Perdomo,1998,pag.4)

a. ORGANIZACIÓN

“Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos

b. CATALOGO DE CUENTAS

Relación rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.

c. CONTABILIDAD

Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una entidad económica.

Dentro de Contabilidad se debe tener presentes los principios contables básicos, que son los siguientes:

C.1 Entidad: La empresa tiene personalidad jurídica propia e independiente a la de sus socios y accionistas.

C.2 Negocio en Marcha: Salvo decisión de contrario, la empresa tiene vida indefinida.

C.3 Periodo Contable: Necesidad de clasificar la información financiera en periodos o ejercicios contables.

C.4 Realización: Se asume que los ingresos originan costos y gastos.

C.5 Valor Histórico: Todas las operaciones se registran a su valor histórico u original.

C.6 Dualidad Económica: Existen derechos y obligaciones, causa y efecto, justificación de la partida doble.

C.7 Revelación Suficiente: Información financiera **debe ser clara y comprensible** para la toma de decisiones acertadas.

C.8 Importancia Relativa: Hechos susceptibles de cuantificación.

d. ESTADOS FINANCIEROS

Por estados financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales.

e. PRESUPUESTOS Y PRONÓSTICOS

Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.

f. ENTRENAMIENTO, EFICIENCIA, Y MORALIDAD DEL PERSONAL

Entrenamiento del personal en un elemento del control interno, que tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la empresa pública, privada o mixta.

g. SUPERVISIÓN

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesario su vigilancia periódica y metódica, por parte de:

- a. Gerente General,
- b. Contralor,
- c. Comisarios y consejo de vigilancia,
- d. Auditores internos,
- e. Auditores externos, etc.” (Perdomo, 1998, pág. 3, 4,5, 6, 7, 13, 29,75.)

De lo anteriormente expresado podemos darnos cuenta que los cinco primeros elementos están relacionados directamente, puesto que la organización se refiere al personal y a las funciones que desarrolla, esto quiere decir que cada persona debe estar preparada para desempeñar sus funciones, para de esta manera poder entregar un valor agregado a las funciones delegadas.

Respecto al catalogo de cuentas, es la base de la que parte la contabilidad, y la que utilizan los usuarios del departamento contable, es decir, el personal y lo referente a organización. Es la base con la que se maneja el corazón de la empresa, por esta razón el plan de cuentas debe estar orientado a las actividades que se desempeñan en la empresa para de esta manera poder plasmar en los estados financieros la situación real de la empresa.

El sistema de contabilidad, funciona con el catalogo de cuentas, es decir que si dicho catalogo no se encuentra orientado a las necesidades y actividades que realiza la empresa, no se podrá reflejar de manera exacta la situación financiera, además el catalogo de cuentas debe ser manejado por los usuarios del departamento contable, para que no existan errores de inconsistencias en la contabilidad, y cada persona que utilice el sistema debe tener su propia clave la misma que debe ser intransferible.

Una vez que se logra manejar de una excelente manera al personal, al catalogo de cuentas y al sistema contable, lo que obtenemos como resultado son los estados financieros, los mismos que nos indican en forma económica, la situación real de la empresa, es decir que para poder realizar un presupuesto y pronóstico financieros, se debe partir de los estados financieros obtenidos mensualmente en la empresa.

Los presupuestos dentro de la empresa nos permite manejar el dinero de la empresa, y controlar gastos innecesarios, es decir que para dar un paso para la compra de algún activo o realizar un gasto, se debe revisar primero el presupuesto realizado, en caso de exista dicho presupuesto se realiza el desembolso para realizar cualquier movimiento monetario, caso contrario no se debería comprar, puesto que el dinero que se tiene en la empresa está destinado para otras compras, por esta razón al momento de realizar un presupuesto se debe tratar de que sea lo más exacto posible.

Finalmente tenemos el entrenamiento y la supervisión, estos dos elementos están relacionados entre si directamente, y con los tres elementos estudiados anteriormente de manera indirecta, puesto que en lo que respecta a entrenamiento se refiere a que es un elemento del control interno que trata de que todo el personal de la empresa tenga una preparación constante para desempeñar de una mejor manera sus labores, y lo que respecta a la supervisión, es un trabajo que debe ser realizado por auditores internos o externos, por el gerente general, por un contralor, o por un jefe o comisario, pero se debe tener muy presente que este trabajo no es de revisión sino de control para poder saber como se debe manejar en cierto momento un error financiero, que puede ser ocurrido por mala digitación de los usuarios del sistema contable, y de esta forma poder corregirlo a tiempo, antes de ser presentados a terceros usuarios de los estados financieros.

1.1.3 Principios

“Los principios del Control Interno son cuatro:

1. Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad o plurilateral de personas en cada operación: es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
4. El trabajo de empleados será de complemento y no de revisión.”(Perdomo, 1998, pág. 4,5.)

Los principios de control interno se basan en la separación de funciones de custodia y registro, es decir que ningún empleado puede ser juez y parte de su trabajo, también nos indica que en cada actividad de la empresa deben intervenir por lo menos dos personas, es decir en cada operación realizada existe un filtro, para de esta manera poder evitar errores en la información financiera, también indica que todos los usuarios no pueden tener acceso al área contable en la que se cambian los registros, es decir que deben ingresar la información, pero en caso de existir un error debería haber una persona que revise cada registro y que cambie el error producido, y finalmente lo que nos indica claramente es que el trabajo de los empleados no debe ser para revisión sino de complemento, y como expresábamos anteriormente, para que los empleados puedan hacer que su trabajo no sea de revisión, deben estar preparándose constantemente.

1.2 Componentes del control interno

Según el informe COSO, los componentes del control interno, anteriormente, eran nueve, pero para no afectar la esencia de estos se redujeron a cinco que abarcan los anteriores también, con la diferencia que existía un componente llamado Objetivos, pero fue eliminado, puesto que una vez realizada una encuesta, se determinó que, el planteamiento de los objetivos es un paso previo al establecimiento del control interno.

1.2.1 Entorno de Control

La sección “Marco General “identifica siete factores que deben formar parte integrante del entorno de control. Una evaluación del grado en que el entorno de control de una entidad favorece sus objetivos de información financiera seguramente se asentaría en algunos aspectos concretos de dichos factores.

Integridad y Valores Éticos. Los indicios de falta de integridad o valores éticos en cualquier acción de los altos ejecutivos, ya sea en relación con la dirección ejecutiva, operativa o financiera, ponen en entredicho la fiabilidad del proceso de formulación de información financiera. Es difícil, si no imposible, distinguir claramente entre los aspectos de la integridad y los valores éticos que están relacionados con la formulación de la información financiera y aquellos que no lo están. Las dudas sobre la integridad o la ética del personal de una entidad deberían, como mínimo, causar preocupación por la posibilidad de que tales defectos repercutan en la fiabilidad de la información financiera.

Los factores siguientes, entre otros, tienen impacto sobre la fiabilidad de los estados financieros:

- La Actitud de la Dirección hacia el incumplimiento de los controles establecidos principalmente para la consecución de objetivos de información financiera.
- Los acuerdos de la dirección con los auditores internos y externos y asesores externos sobre asuntos relacionados con la información financiera, como podría ser el grado de divulgación de información sobre asuntos que podrían tener un efecto negativo en los estados financieros.
- La integridad de la dirección durante la formulación de los estados financieros.

Compromiso y competencia profesional. La fiabilidad de los estados financieros de una entidad puede resultar comprometida si personas incompetentes o carentes de convicción están involucradas en el proceso de formulación de los mismos. Los conocimientos y la capacidad profesional del personal que prepara los estados financieros, respecto a la naturaleza y el alcance de la información financiera y de las operaciones, inciden directamente en la fiabilidad de los mismos. También hay que considerar si tales conocimientos y capacidad profesional son adecuados para dar un tratamiento adecuado a las nuevas actividades, productos y servicios, en su caso, o a los ya existentes, en el caso de una reorganización.

Filosofía de la dirección y el estilo de gestión. La delegación de autoridad en el proceso de formulación de la información financiera es esencial para alcanzar los objetivos de la entidad al respecto; particularmente para ejercer el juicio y hacer las estimaciones contables que son parte integrante del proceso de formulación de dicha información. Igualmente, conviene considerar la razonabilidad de las

políticas y estimaciones contables utilizadas en la preparación de los estados financieros, y especialmente determinar si tales estimaciones y políticas de la dirección son prudentes o agresivas (es decir, al límite de lo “razonable”). Se debería considerar la inclusión de las deficiencias detectadas en este ámbito en el informe de la dirección sobre el control interno. Por el contrario, la cuestión de si la dirección es o no reacia a asumir el riesgo de entrar en nuevos mercados puede afectar a los objetivos operativos de una entidad pero, en general, no incidirá en la preparación de información financiera.

La actitud de la dirección hacia la información financiera también afecta a la capacidad de la entidad de alcanzar sus objetivos en este sentido. Por ejemplo, la actitud de la dirección hacia la función de contabilidad y la autoridad delegada a la misma (sin intervención injustificada en la obtención de información relevante y de las conclusiones apropiadas) pueden tener un impacto importante sobre la consecución de los objetivos de información financiera. ¿El personal de contabilidad es considerado un vehículo importante para ejercer el control? ¿Tiene el personal de contabilidad de cada división la responsabilidad de informar a la dirección corporativa? ¿La dirección corporativa o las direcciones operacionales ejercen presión excesiva para conseguir que los informes financieros sean favorables?

Estructura Organizativa. Entre los aspectos de la estructura organizativa que tienen una relación específica con los objetivos de información financiera hay factores relacionados con el personal de contabilidad, tales como:

- ◆ Adecuación de las vías de comunicación existentes.
- ◆ Número suficiente de personal con experiencia adecuada.
- ◆ Claridad en la delegación de autoridad y tareas.
- ◆ El grado en que la estructura organizativa permite al personal contable colaborar con otros departamentos y actividades de la organización, tener acceso a datos clave y contabilizar correctamente las conclusiones resultantes.

Si personas ajenas al departamento de contabilidad realizan funciones de control importantes para la información financiera (como es el caso del personal de producción que realiza la conciliación entre las existencias de producto en curso contabilizadas y reales, o el personal que analiza las desviaciones entre costes estándar y reales a los efectos de información financiera), estas funciones pueden ser relevantes para un informe sobre el control interno. Sin embargo, los aspectos no contables de la estructura organizativa, tales como la organización y las responsabilidades del departamento de marketing de la entidad, o de sus asesores legales, normalmente son relevantes solo para conseguir objetivos operacionales y de cumplimiento.

Asignación de autoridad y responsabilidad. Las deficiencias detectadas en la manera de asignar poderes y responsabilidades entre los empleados con funciones contables, de custodia y gestión de activos pueden afectar a la

capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos de información financiera, por lo que dichas deficiencias normalmente deberían incluirse en el informe sobre el control interno. Los temas a tener en cuenta incluyen la suficiencia de los recursos humanos y si la organización asegura una adecuada segregación de funciones. La delegación de poderes y la asignación de responsabilidades a los empleados en otras áreas, tales como la función de ventas, generalmente están encaminadas a alcanzar objetivos operacionales más que objetivos de información financiera.

Políticas y prácticas de recursos humanos. Las políticas y procedimientos de recursos humanos suelen tener un enfoque operativo. Sin embargo, la capacidad de una entidad de conseguir sus objetivos de información financiera puede reflejar sus procedimientos y políticas de contratación, formación, promoción, retención y retribución en cuanto afecten a la actuación del personal contable y de los empleados en otras funciones que llevan a cabo controles sobre la información financiera. En aquellas áreas que en tal situación sea clave para mantener controles eficaces sobre la información financiera, las deficiencias potenciales en las políticas y prácticas de recursos humanos han de tenerse en cuenta.

Consejo de administración y comité de auditoría. La composición del consejo de administración y del comité de auditoría así como la forma en que sus miembros cumplen sus responsabilidades en cuanto a control del proceso de formulación de estados financieros son aspectos fundamentales del entorno de control. La participación del consejo y del comité de auditoría en la supervisión del proceso de formulación de la información financiera, tarea que incluye la evaluación de la razonabilidad de las decisiones contables tomadas por la dirección y sus estimaciones así como la revisión de las principales declaraciones o cuentas presentadas ante los organismos de control, este particular interés para los controles sobre la información financiera.

1.2.2 Evaluación de riesgos y Actividades de Control

Teniendo en cuenta la cultura de control y los objetivos globales de la entidad, la dirección establece objetivos a nivel de actividades así como mecanismos para identificar y analizar los riesgos relacionados con su consecución y desarrolla las acciones y actividades de control necesarias para afrontar estos riesgos. Estos componentes del sistema de control interno, la evaluación de los riesgos y las actividades de control se consideran de forma conjunta ante el informe.

El alcance de un informe de la dirección sobre el control interno normalmente incluirá los riesgos asociados con la consecución de los objetivos relacionados con la formulación de estados financieros que expresen una “imagen fiel”, así como las cinco aseveraciones implícitas de los estados financieros, además de las actividades de control para asegurar que se realicen las acciones dirigidas a satisfacer dichos objetivos. En la mayoría de los casos es relativamente fácil reconocer los objetivos, riesgos y actividades de control relacionados con la información financiera. Un mecanismo de control se incluye dentro del alcance del informe si es importante para satisfacer los requisitos de reflejar una imagen

fiel o para apoyar las aseveraciones implícitas en los estados financieros. En caso contrario, queda fuera del alcance del informe. También hay que tener en cuenta los conceptos ya mencionados en relación con los controles que cubre más de un objetivo, y la distinción entre los controles sobre operaciones y cumplimiento y los controles destinados a informar correctamente sobre los resultados de estas actividades en los estados financieros. (INFORME COSO, pág. 178, 179, 180,181)

1.2.3 Información y comunicación

El componente de control interno que constituye la información y comunicación requiere la identificación, captación, tratamiento y comunicación de información relevante a toda la organización. Algunos de estos mensajes son relevantes para conseguir los objetivos de información financiera de la entidad. Como ejemplo de la información y comunicación que permiten a una entidad alcanzar su objetivo de información financiera podemos citar la comunicación a todos los niveles de las normas de conducta ética o el envío de extractos mensuales a clientes con el correspondiente seguimiento de cualquier discrepancia.

Muchos aspectos de los sistemas de información y comunicación guardan relación con los objetivos de operaciones y de cumplimiento, y en general quedan fuera del alcance de un informe sobre el control interno. Un ejemplo es la obtención de datos del personal de ventas sobre posibles mejoras en productos para satisfacer las necesidades futuras de los clientes y la posterior comunicación de dichos datos al personal técnico y de producción. Otros ejemplos son los procedimientos para recibir y responder a las reclamaciones de los clientes sobre productos defectuosos, presentar reclamaciones a proveedores sobre defectos en los materiales comprados y el correspondiente seguimiento. (INFORME COSO, pág. 182,183)

1.2.4 Supervisión

Las actividades de supervisión continuada contemplan la eficacia de otros componentes de control interno para conseguir los objetivos de la información financiera, por ejemplo:

- ◆ Supervisión de la exactitud y totalidad de los saldos de existencias realizada por el personal de contabilidad como parte de los procesos de recuento mensual de inventarios cíclicos.
- ◆ Supervisión de la valoración de las cuentas a cobrar realizada por el encargado de crédito, a través de sus comunicaciones mensuales con los clientes morosos.
- ◆ Supervisión de las cuentas a pagar contabilizadas por el departamento de compras en relación con el trato con los proveedores.

Los procedimientos de supervisión continuada de este tipo, o procedimientos con fines similares realizados en conexión con evaluaciones puntuales, se incluyen normalmente dentro del alcance de un informe de la dirección.

Muchas actividades de supervisión tienen que ver con los controles sobre objetivos operacionales y de cumplimiento y, generalmente, quedan fuera del alcance de un informe sobre el control interno. A modo de ejemplo, la dirección puede realizar revisiones periódicas de informes sobre operaciones seguir la evolución de la producción y las ventas. En cada caso, el fin principal del control de supervisión es ayudar a la entidad a conseguir sus objetivos operacionales, y no sus objetivos de información financiera. No obstante, como ya se ha observado, al llevar a cabo estos controles sobre operaciones, el responsable de realizar la revisión puede estar en condiciones de identificar datos financieros inexactos o incompletos. En este caso, y si no existieran los tipos tradicionales de controles de supervisión sobre la información financiera, estos controles sobre operaciones y cumplimiento podrían ser considerados dentro del alcance del informe sobre el control interno.

La utilización por parte de la dirección de las conclusiones de los auditores internos y externos estará dentro o fuera del alcance del informe de la dirección en función de la naturaleza de las actividades y los controles correspondientes a los que se refieren dichas conclusiones. (INFORME COSO, pág. 183,184)

De lo anteriormente dicho podemos entender que dentro del ambiente de control se abarcan varios factores que influyen en la preparación de los estados financieros, lo que respecta a la integridad y valores éticos, dice que la administración debe ser el ejemplo dentro de la empresa, es decir que cada cosa que realice dentro de la empresa se lo debe realizar de forma transparente, y deben existir previamente control es que van a ayudar a tener una certeza razonable de cómo se preparan los estados financieros, es decir que se debe tener muy en cuenta cual es la reacción de la administración al momento de que algún procedimiento o procedimientos no se dieron para alcanzar el objetivo, otro factor también en como maneja la administración de la empresa la divulgación de la información financiera fuera de la empresa o con auditoría interna con sucesos que pueden tener consecuencias negativas dentro para la empresa, y finalmente se debe tener en cuenta la integridad de la administración al momento de realizar los estados financieros para preservar que la información sea confiable y real.

Dentro del ambiente de control también tenemos lo referente al compromiso y competencia profesional, esto se basa en que el personal que realiza los estados

financieros debe estar lo suficientemente preparada para realizarlos de manera clara, concisa, ordenada y que la información sea presentada a tiempo, esto nos indica que el personal debe estar constantemente actualizándose en los cambios que se realicen en la normativa que rige en cada país, para de esta forma poder cumplir con el objetivo de la administración correspondiente a la presentación de la información financiera.

En lo que respecta a la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, nos indica que todo depende de la delegación de funciones que realice la administración, es decir que cada vez que se realice la distribución de funciones se debe tener en cuenta que las personas deben estar preparadas para cumplir a cabalidad las funciones, y sobre todo de manera confiable, también se debe tener en cuenta que entre los aspectos de la estructura organizativa, para llegar al objetivo de la información financiera, se debe tener en cuenta que se debe mejorar las vías de información existentes, puesto que de esto parte la elaboración de los estados financieros y dicha información solo debe ser manejada dentro del departamento contable, también es importante que existan los profesionales suficientes para realizar los estados financieros, y para realizar todos los procedimientos contables detallados por la administración, también es necesario que al momento de delegar autoridades y la estructura contable, sean manejados en conjunto, puesto que al momento de determinar a las autoridades estamos entregando las claves para el acceso al sistema contable, y lo que respecta a la estructura contable nos indica que no todas las personas deben tener acceso al sistema contable, o a todos los módulos del sistema contable, para de esta manera evitar que se cometan errores e inconsistencias en los estados financieros.

Respecto a las políticas y procedimientos de recursos humanos se ven reflejados muchas veces al momento de la formulación de los procesos de control interno dentro del departamento contable y en toda la empresa, puesto que al ser recursos humanos el encargado del proceso de selección de personal, se ve directamente afectado al departamento contable y esto a su vez a la elaboración de estados financieros, es por esta razón que las políticas y procedimientos de recursos humanos deben ser muy bien formuladas para que existan varios controles antes de que una persona ingrese a la empresa.

Respecto a la composición del consejo de administración y comité de auditoría es un punto clave ya que la revisión de estados financieros, de partidas contables, y de decisiones en lo que respecta a la razonabilidad de los estados financieros, deben ser revisados por el consejo de administración y el comité de auditoría.

En lo que respecta a evaluación de riesgos y actividades de control, son elementos que se encuentran ligados directamente entre sí, ya que el hecho de contar con un control interno, implica un riesgo, el mantener objetivos de control interno, hace que exista un riesgo de que no se llegue a cumplir el control interno determinado en la empresa, para eso existen las actividades de control, que son aquellas en las que la administración está consciente de que puede existir algunos tipos de errores para llegar a cumplir con el objetivo planteado por la administración, es por esta razón de que existe la evaluación de riesgos, como su nombre mismo lo indica, evalúa el riesgo de que no se llegue a cumplir los objetivos planteados.

En lo referente a información y comunicación, nos indica que la información que se maneja en toda la empresa debe ser identificada, y mejorada para sea manejada de manera correcta, y que no exista malversaciones dentro de la misma, y finalmente la supervisión dentro de los componentes del control interno, se encuentra en la parte más alta de una pirámide, puesto que es la que se encarga de verificar que todos los procedimientos para llegar a cumplir con el objetivo, se cumplan a cabalidad, a pesar de la existencia de los riesgos.

1.3. Estructura del control interno para el proceso de compras

El punto de partida en el ciclo operativo total de una organización es la necesidad de procurarse los materiales y servicios que serán vendidos, ya sea en su forma original o usados, procesados o combinados según las necesidades propias del mercado. Esta necesidad puede incluir materia prima, materiales procesados, partes, subensambles, servicios, suministros, personal y el mismo dinero. En muchas de estas áreas de procuración existen problemas especiales que requieren, asimismo, habilidades especiales. Así por ejemplo, el reclutamiento de empleados debe ser manejado a través de un departamento de personal, o bien, la obtención de fondos de capital que debe ser dirigida por un tesorero.

Una gran parte de esta procuración, sin embargo, es normalmente manejada por un grupo específicamente establecido para este propósito, pero, como más

adelante se verá, las actividades de procuración de este grupo pueden variar. Por lo general las partidas manejadas incluyen la mayoría de materiales, partes y suministros empleados por la organización.

La importancia de la actividad de compras es muy grande, ya que la típica acción de compras constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización por los productos y servicios que vende. Consecuentemente, es una actividad a la que la administración dedica un alto grado de atención. Además es de una importancia primordial debido a las significativas interrelaciones que guarda con otras actividades gerenciales, pues lo que se compra está directamente relacionado con la eficiencia productiva. Asimismo, el volumen de compras es también determinante de los niveles de inventarios, y la inversión en éstos es el factor principal para alcanzar una favorable rotación de capital invertido. Sumado a todo ello, la función de compras tiene una relación operacional directa con las actividades de recepción, almacenes, venta de desperdicios y cuentas por pagar. Por todas estas razones, el ciclo de compras es una de las aéreas más importantes de una organización. (Santillana, 2003, pág.116)

De lo indicado anteriormente podemos entender que la base de toda organización es el departamento de compras, puesto que los demás departamento dependen de este, ya que como todos sabemos las compras forman parte de más de un 50% de las ventas, es decir son el costo que se debe incurrir en toda empresa para poder vender los productos y servicios de calidad. Es necesario entender que en todas las áreas, las personas que desempeñan cada función están previamente preparados para realizarlas, como por ejemplo, el reclutamiento del personal, es realizado por el área de recursos humanos, pero en lo que respecta al área de compras existen varios actores que no solo tiene una función específica.

1.3.1 Concepto y Estructura

En aquellas aéreas de procuración donde la responsabilidad ha sido asignada al departamento de compras. La función básica es igual a cualquier área de procuración: proveer buenos productos o servicios a buen precio, en el momento y lugar oportunos. El término “buen” es usado aquí como sinónimo de “lo mejor posible”, en todos los aspectos que beneficien los intereses de la organización. Ésta es, por supuesto, una determinación que a menudo no puede ser evaluada con precisión y que por lo tanto involucra una gran dosis de juicio. Además, es especialmente cierto debido a que las principales interrelaciones con otras actividades operativas que, a largo plazo, deben ser evaluadas continuamente atendiendo a los tipos especiales de beneficios a esperar de la función básica de compras.

Estos conceptos fundamentales de la función básica son al mismo tiempo los objetivos de la actividad de compras. El interés primordial es que la función de compras debe existir en diferentes niveles: en los inferiores, es la eficiencia con que el personal auxiliar cumple con la parte que le corresponde en los procedimientos operacionales: en el nivel intermedio, existe interés en la eficacia con que las actividades individuales cubren los aspectos más importantes tales como la selección de proveedores y la negociación de precios: por su parte, en los niveles altos, existe preocupación, por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras para las demás funciones gerenciales. (Santillana, 2003, pág. 117)

En lo expresado anteriormente podemos entender que la responsabilidad de las compras, es muy importante y debe tener varios actores, como se dijo anteriormente, en este caso desde el nivel bajo hasta el más alto tiene dicha responsabilidad, ya que todos contribuyen a que el objetivo principal de obtener los mejores productos y servicios, de excelente calidad depende de todos, es decir de la función baja, ya que realiza todo lo operacional de la compra, en los niveles medios, ya que ellos son los que se preocupan de la eficacia y la eficiencia de cómo se escogen a los proveedores y los precios de los productos o servicios que se compran, y finalmente el nivel más alto, que es el encargado de que procurar que cada vez exista mejores oportunidades de encontrar nuevos proveedores, los mismo que sean eficientes y eficaces, y que los precios sean óptimos y que la mercadería o el servicio comprado sea de excelente calidad, es decir que el nivel más alto tiene la preocupación de mejorar proveedores y precios, pero con nuevos estudios y tomando decisiones dentro del mercado, cada vez más competitivo entre proveedores.

El ciclo normal de compras

La función de compras puede ser vista como un ciclo que incluye una serie de pasos perfectamente definidos a saber:

1. *Determinación de necesidades:* En primer lugar debe determinarse la necesidad específica que requiere ser satisfecha a través de la acción de procuración, es decir, la determinación de los productos y sus especificaciones, cantidades, requerimiento de entrega y otra información pertinente.
2. *Autorización de la compra:* Como segundo paso debe existir una autorización para proceder a efectuar la compra.
3. *Efectuar la compra:* El grupo de compras se ocupa de localizar el proveedor que se considera puede proporcionar los artículos buscados sobre la base más ventajosa para la organización. La selección de proveedor debe decidirse en un acuerdo definitivo de compra.
4. *Seguimiento:* Hasta el punto que sea necesario debe haber una acción de seguimiento por parte del grupo de compras; de igual manera, es necesario asegurar que la entrega de la mercancía que se requiere debe ser realizada de tal forma que satisfaga las necesidades de la organización.
5. *Completar la entrega:* En el momento en que se efectúa la entrega se debe determinar si cumple con lo acordado o si se presenta algún cambio imprevisto susceptible de reclamo.
6. *Liquidación:* finalmente, se liquida al proveedor de acuerdo con las bases convenidas, con lo cual concluye la transacción de compra, obviamente condicionada a las garantías ofrecidas por el proveedor.

Estructura de Control

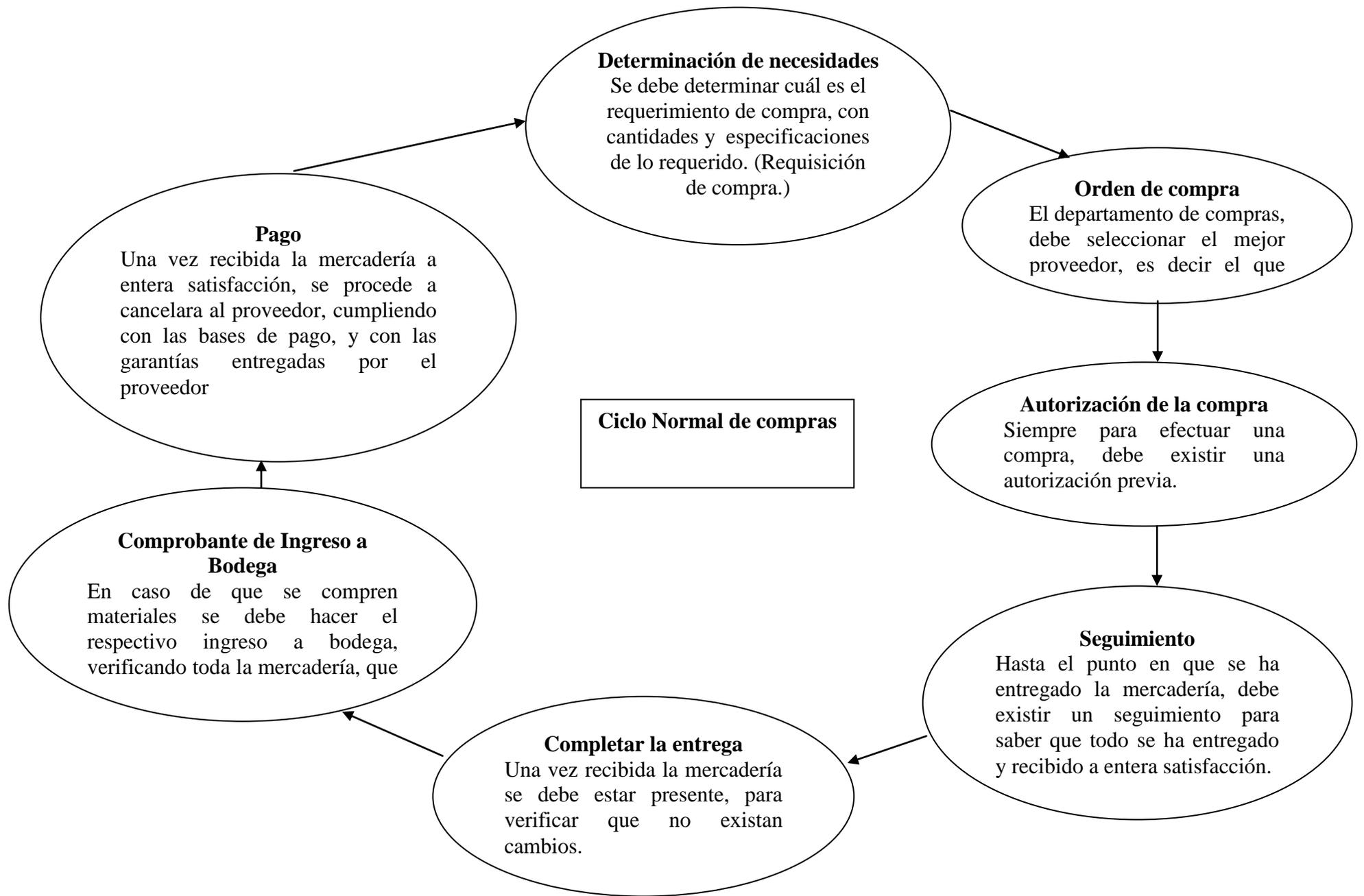
En realidad, el problema de control ha quedado cubierto en los anteriores pasos operacionales que conforman el ciclo de compras, cuyo análisis es el siguiente:

Determinación de necesidades

El control básico que se requiere durante la determinación de necesidades, es la medida según la cual esta determinación se realiza sobre sólidas, adecuadamente comunicadas al grupo de compras. Las fuentes típicas de estas determinaciones son:

1. La cédula de producción, la cual, debido a que contempla las necesidades de materiales identifica los requerimientos específicos en términos de partidas individuales de productos, especificaciones y condiciones de entrega.

2. Un sistema de inventarios con niveles predeterminados de existencia de cada producto, el cual genera automáticamente órdenes de requisición por cada partida individual cuando llega a su nivel mínimo de existencia.
3. Proyectos especiales para cada inversión de capital que incluya requerimientos de materiales y servicios.
4. Otras necesidades operacionales que pueden ser evaluadas en alguna forma y transformadas en requerimientos de compras. (Santillana, 2003, pág. 117,118,119)



A diferencia de lo anteriormente expuesto, existen otros conceptos de control interno, los mismos se detallan a continuación, estos no están acorde con el concepto indicado en el Informe COSO, que es el que hemos tomado en cuenta para desarrollar esta tesis, pero pueden ser aplicados en otras empresas:

“Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimiento coordinados, que tiene por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición de compra.” (Perdomo, 2004, pág. 93)

Dicho concepto no está de acuerdo con el del anterior autor y con el informe COSO, puesto que ambos sostiene que el control interno no es un procedimiento adicional que se debe implementar, sino un procedimiento que es parte de la empresa, el mismo que debe estar en constante revisión, para lograr alcanzar los objetivos planteados por la administración.

En cualquiera de estas situaciones surgen dudas, las cuales deben ser consideradas de manera individual. La primera de ellas es si tiene validez general cierto tipo de necesidad subyacente; esto incluye tanto el propósito por el cual las partidas individuales van a ser usadas, como a solides del procedimiento por el cual las necesidades básicas se transforman en requerimientos definitivos, ejemplo de lo cual puede ser la necesidad una partida determinada para existencia en almacén y la clase de fórmula de decisión aplicada para la determinación de los requerimientos de existencias.

En segundo lugar debe haber un amplio análisis para comprobar el sistema diseñado opera con eficacia y finalmente, está la cuestión de conocer si la necesidad determinada es adecuadamente transmitida al grupo de compras en la forma de requisición autorizada o por otra documentación valedera.

Responsabilidad para la determinación de necesidades. La forma en que las necesidades son determinadas normalmente es responsabilidad de otro personal de la organización La forma en que las necesidades son determinadas normalmente es responsabilidad de otro personal de la organización. Debido a que estas determinaciones inician el proceso de compras, el grupo encargado de éstas no hace mas que ajustarse a ellas. El departamento de compras continuamente está en buena posición para saber que es lo que sucede con el método o política para determinar las necesidades, además de estar calificado para opinar sobre el suministro normal de requerimientos. El papel de la función de compras se extiende, además, hacia la determinación de necesidades por diferentes caminos. El grupo de adquisiciones, debido a la naturaleza de sus actividades, están en contacto con las condiciones de mercado y preparado para evaluar nuevos desarrollos y tendencias para así evitar escasez o exceso de

inventarios. Además, el comprador, en lo individual, está íntimamente relacionado con la situación de los diferentes proveedores, especialmente con los más importantes.

Lo anterior significa que el departamento de compras debe estar dispuesto a hacer una importante contribución al aconsejar a otro personal de la organización respecto a los nuevos cambios y desarrollos para que éstos puedan ser asimilados con oportunidad en condiciones normales. Por tanto, tiene una parte de responsabilidad en la determinación de necesidades y debe proporcionar su ayuda tanto como sea posible.

Procedimientos para la determinación de necesidades: Una vez determinadas las necesidades, deben ser vaciadas en un formato especial que por lo general es formulario de requisición u otro similar que debe especificar las necesidades con sus características pertinentes, aprobaciones y cualquier otra información que contribuya a los propósitos de control de la organización. Dentro de lo posible, debe llegarse a la estabilización de la compra de artículos cuyas características así lo permitan. Debido a que una parte substancial de este procedimiento puede convertirse en rutina en cierto tipo de simulaciones, puede existir duda en cuanto a si el documento de entrada o formato es el adecuado para este proceso rutinario; póngase el caso de las llamadas “requisiciones viajeras” que se emplean en situaciones repetitivas para minimizar el exceso de errores numéricos y humanos. En este tipo de procedimientos se debe tener muy en cuenta lo siguiente:

1. Propiedad de las aprobaciones
2. Completar toda la información que se requiere.
3. Confiabilidad del aspecto numérico

Autorización de Compra

En algunos casos la determinación de la necesidad es, al mismo tiempo, la autorización de compra. Sin embargo, no siempre es así, en virtud de que la autorización de compra involucra a ciertas cuestiones adicionales que generalmente no son responsabilidad final de las personas que determinan la necesidad. Estas cuestiones típicas son:

1. *¿No está disponible en la organización el artículo a comprar?* El departamento de compras debe saber, con certeza, si el artículo que se requiere comprar no se encuentra disponible en algún lugar de la organización; es más, en algunos casos es indispensable hacer una investigación específica para desechar esta posibilidad.
2. *¿Es factible fabricar el artículo en vez de comprarlo?* Ésta es una cuestión que en ocasiones está sujeta a una importante decisión. Las condiciones cambiantes tales como el incremento de volumen o costos

pueden despertar el interés de evaluar cualquier alternativa a través de estudios mas detallados, los que se pueden realizar con los recursos técnicos de la organización o por medio de asesoría; ambas posibilidades deben ser contempladas y resueltas por el grupo de compras.

3. *¿Puede efectuarse la compra?* Nuevas condiciones pueden surgir y las partidas requeridas pueden no haber sido compradas, y si las hay en el mercado no satisfacen los requerimientos de la organización. En estos casos se deben realizar análisis adicionales con los clientes de la organización.
4. *¿Son requerimientos acordes con el presupuesto?* Si no se ha considerado esta etapa, deben adoptarse las medidas necesarias para someter a control presupuestal especial aquellos tipos de compras que son indispensables, no obstante que excedan al presupuesto.
5. *¿Existen problemas financieros?* Desde el momento en que se establece la compra se contrae un compromiso financiero. Ante él, es necesario preguntarse si la organización está en condiciones de hacer frente a esta obligación. En algunos casos tal vez sea necesario diferir la compra o reducir su volumen.

Procedimientos para la autorización de compra. La autorización de compra puede estar incluida en una parte del formato de requisición o, por separado, en una forma complementaria. Lo importante en este punto es que las aprobaciones requeridas se aseguren y que el grupo de compras cubra toda duda de que lo que se hace beneficia los intereses de la organización antes de proceder a realizar la compra. En la mayoría de los casos, la aprobación debe ser contemplada en el mismo cuerpo de la requisición de compra.

Ejecución de la compra

Se llega ahora al corazón de la actividad de compras: la búsqueda del proveedor y los arreglos definitivos para acceder a los artículos requeridos. En la selección de proveedor se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La diligencia mostrada por los proveedores es la base para que se les considere como una razonable y posible fuente de suministros. Este enfoque incluye tanto nuevos como actuales proveedores.
2. El alcance y acercamiento para con los proveedores permite conocer sus instalaciones, su capacidad operativa y los problemas relacionados con ellos, tanto de los cuales como de los proveedores potenciales.
3. La confianza en cada proveedor particular debe basarse en las experiencias pasadas, reputación y posición financiera.
4. La evaluación de los diversos factores involucrados en la determinación del servicio a recibir, lo cual incluye precio, condiciones, absorción de

gastos de entrega, tratamiento de gastos de manejo, mantenimiento de reservas de inventarios, capacidad para satisfacer los requerimientos de entrega, calidad, servicio de soporte, desarrollo de productos, etcétera.

5. Algunos aspectos complementarios, como por ejemplo las relaciones con la comunidad, soporte de negocios pequeños, competencia, reciprocidad en ventas, políticas gubernamentales, etcétera.
6. Hasta qué grado la entidad desea sentirse protegida confiando en un solo proveedor o en varios.

Exploración de la competencia. Excepto en el caso en el cual el precio de los productos de un proveedor único está determinado unilateralmente por éste (por ejemplo PEMEX), la selección de proveedor es al mismo tiempo la búsqueda de mejores condiciones de compra para la empresa. Lo importante aquí es determinar si el grupo de compra ha explotado completamente todas las oportunidades de mercado a través de saber aprovechar la lucha entre competidores, ya que se debe reconocer que por lo general éste es un objetivo deseable y posible.

Ésta circunstancia toma forma cuando el proveedor necesita hacer negocios con el comprador y éste se encuentra en la posición de explotar este poder forzando a una reducción de precios hasta un nivel más adecuado a sus intereses. Sin embargo, una organización inteligente debe reconocer que, a largo plazo, le puede ser más conveniente contar con un proveedor solvente y razonablemente próspero, ya que estas condiciones son las bases para asegurar la buena calidad de los productos suministrados por el mismo. Pero, al mismo tiempo, la organización debe conocer sus propios problemas de competencia y encontrar un balance conveniente para ambas partes. Para lograr estos fines debe buscar continuamente que exista una fuerte y sana competencia entre sus proveedores.

Esto significa que estimular la lucha por la competencia debe ser un procedimiento estandarizado aplicable a la máxima cantidad de oportunidades, con excepción de aquellas situaciones en las cuales no exista una satisfactoria segunda fuente de recursos, o donde por alguna circunstancia o emergencia no se cuente con el tiempo necesario para estimularla. Ambas situaciones deben minimizarse tanto como sea posible con el propósito de realizar una buena planeación. Es importante también que la impulsar la competencia entre proveedores, ésta se concentre en el mismo artículo para así poder obtener ventajas de los nuevos desarrollos. Además, esta competencia debe estimularse de buena fe y sobre la base de las concesiones actuales para evitar una posible situación de preferencia o manipulación para apoyar una determinada elección.

Un buen comportamiento de compras se debe amplificar continuamente y hacer más eficaz su esfuerzo de generar puntos de competencia, y debe estar preparado para justificar el alcance de este enfoque.

Negociación de contratos de precios fijos. Una vez que se ha cubierto hasta el máximo posible el aspecto de la competencia, es necesario enfocarse en aquellas

situaciones que están condicionadas por otros factores, por ejemplo, que sólo exista un proveedor que sabe cómo hacer el producto (*know-how*), y que tenga la experiencia o sea poseedor de la patente. Otro caso se presenta cuando las características son establecidas por el consumidor, como es el de trabajos para el gobierno. Bajo estas circunstancias el proveedor puede tener establecido un precio, que se debe aceptar si se quiere el producto o, si bien le va, puede entrar en negociación sobre el precio.

Lo adecuado en estos casos es, normalmente, hacer un estudio detallado de los costos que inciden en el producto y agregarle un factor de utilidad, en especial en aquellos casos en que se requiere un incentivo para determinar el precio con apoyo en el comportamiento de los costos. La estimación de costos preparada por el personal de la organización debe ser la más utilizada. Es también conveniente que empleados de las aéreas contables y financieras coadyuven con el grupo de compras en las diversas etapas de negociación de precios.

Un segundo tipo de dificultad está representada por la falta de motivación para reducir costos en comparación con el precio fijo contratado. El tercer problema se presenta cuando se pretende determinar el factor de utilidad, especialmente para evitar que el porcentaje de utilidad se incremente paralelamente al aumento de costos. De todo lo anterior se puede concluir que se deben evitar los contratos de precios fijos; sin embargo, si no existe otra opción, los mismos se deben manejar con un cuidado extremo. En estos casos, el personal de finanzas puede ser de gran ayuda para definir estos costos susceptibles de ser reembolsados. Por último, resulta de especial relevancia monitorear el trabajo a efectuar y los costos relativos en este tipo de contratos:

Procedimientos para efectuar la compra. El procedimiento para manejar esta fase de la transacción de compra puede variar, pero en una situación típica incluye lo siguiente:

1. Obtener la autorización de compra y asignarla a un miembro del grupo de adquisiciones usualmente llamado compradores, lo cual depende del tamaño de la compra propuesta y del tipo de compra. En la práctica es normal la especialización de los compradores, característica condicionada por el volumen de compras y operaciones de la organización.
2. Los registros de proveedores normalmente deben contener referencias cruzadas con el tipo de productos que ofrecen para poder consultarlas en el momento que sea necesario.
3. Un comprador responsable debe consultar con sus superiores y con el cliente de la organización para aclarar cualquier duda que pueda surgir con respecto a la procuración.
4. Las cotizaciones pueden ser solicitadas por medio de un formato estándar, aun cuando suelen hacerse por teléfono.

5. Las cotizaciones deben ser recibidas y concentradas en formas estándar, previa determinación del cuál es la más conveniente, con base en las razones que influyen en tal determinación. Si la recomendación es hecha sin haber recurrido a la competencia deben adjuntarse los elementos que fundamentan dicha decisión.
6. La recomendación del comprador debe ser revisada por su superior, tanto como sea necesario.
7. El registro de autoridades debe ser completado y cruzado con el número de orden de compra y relacionado en el registro de órdenes de adquisición emitidas.
8. La orden de compra debe ser enviada al proveedor, al cual se le debe exigir que firme en prueba de conocimiento y aceptación. Luego debe ser devuelta al departamento de compras.

La orden de compra normalmente es un documento que es controlada por el número de folio; se prepara en una forma multicopia de tal manera que la información que contiene pueda ser seguida por otras áreas operativas de la organización, como por ejemplo los departamentos de recepción, el de cuentas por pagar e incluso los cliente. Contiene los términos en que está pactada la transacción y las correspondientes autorizaciones. Además, normalmente incluye garantías y condiciones para rechazo o reparación en el caso de mercancía que no satisface las especificaciones pactadas y la indemnización por daños ocasionados por una parte defectuosa.

Respecto a los costos de transporte, éstos pueden ser responsabilidad del proveedor o del comprador, lo cual incluye al medio de transporte. Por otra parte, también suele contener la ruta a seguir, la que por lo general es prerrogativa del comprador.

Seguimiento

A continuación el departamento de adquisiciones debe vigilar que los productos comprados se entreguen de acuerdo con la orden respectiva. En muchas situaciones la relación con otras operaciones de la organización está sujeta a las condiciones de entrega, por lo que deben tomarse todas las medidas que las circunstancias requieran. Es aconsejable que el comprador o su representante visiten con frecuencia al proveedor con la finalidad de vigilar el avance de su pedido, inclusive acompañados de un técnico o especialista para que califique el aspecto calidad. Estas inspecciones tienen por objeto que el comprador tome medidas preventivas para asegurarse de que se va a cumplir con lo acordado. También es necesario vigilar que el avance operativo de la organización sea concordante con la época de entrega del producto.

Con estas medidas se está en condiciones de tomar acción inmediata en caso de presentarse algún problema de retraso o cambio de especificaciones.

Aspectos de procedimiento. El alcance de los procedimientos puede variar de acuerdo con la complejidad de las cédulas de entrega, así como la época en que ésta se debe hacer efectiva. Es recomendable el uso de un pizarrón o cuadro que se mantenga a la vista de los interesados para llevar un buen seguimiento, en especial en lo referente a fechas. Cada comprador es responsable de monitorear el avance de las órdenes de compras que manejan. Además, es muy útil la expedición de reportes regulares.

Entrega

Asimismo, por separado, debe haber una actividad referente a la entrega, la que se debe encargar de todos los aspectos relativos a la recepción de la mercancía y las condiciones de la misma. Además, en caso de ciertos productos, se hace absolutamente indispensable efectuar una inspección para cerciorarse de que sus especificaciones son requeridas, al igual que el nivel de calidad. Más aún, en ciertos casos especiales es menester efectuar algunas pruebas autorizadas por los ejecutivos de operación responsables de aceptar el producto.

En otros casos, puede ser necesarios rechazar mercancía de la que se tenga duda hasta que la revise el proveedor para así determinar si ésta se debe aceptar o rechazar, o bien proceder a una reclamación que incluya a la compañía transportadora.

Posteriormente se debe establecer un programa que vigile los procedimientos de garantía. Y así, se tienen ya establecidas las bases para proceder a liquidar financieramente la operación.

Aspectos de procedimiento. Los principales aspectos de procedimientos radican en que las actividades de recepción e inspección son organizacionalmente independientes del grupo de compras y que los registros que estas actividades son transmitidos directamente a la función de cuentas por pagar. Simultáneamente, todos los registros de reclamaciones, cualquier que fueran, deben ser establecidos claramente y también serán transmitidos al grupo de cuentas por pagar. En lo referente a otro tipo de recepciones, como por ejemplo en la recepción continua de un tipo particular de manufactura, se debe demostrar que la mercancía fue recibida en condiciones adecuadas.

Liquidación Financiera

La liquidación financiera debe efectuarse de forma separada por el departamento de cuentas por pagar. En esta fase se realiza la revisión final pues se debe cotejar la orden de compra original con los datos de recepción, condicionados obviamente a posibles deducciones o ajustes. Luego se debe obtener la aprobación final para su pago y procederse a su distribución. La negociación de los ajustes normalmente la efectúa el comprador afectado, pero ciertos casos es necesario pedir asesoramiento al personal del área finanzas. (Santillana, 2003, pág. 117,118,119,120,121,122,123,124)

1.3.2 Principios

Existen cuatro principios dentro del proceso de compra, los mismos que a continuación se detalla:

1. “Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras
2. Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
4. La función de registro de operaciones de compra será exclusiva del departamento de contabilidad.”(Perdomo, 2004, pág. 93)

1.3.3 Objetivos

En lo que respecta a objetivos del proceso de compras tenemos varios, de los cuales se destacan los siguientes:

1. “Prevenir fraudes en compras por favoritismo, confabulación, etc.
2. Localizar errores administrativos, contables y financieros.
3. Obtener información segura, oportuna y confiable de compras.
4. Promover la eficiencia del personal de compras.” (Perdomo, 2004, pág. 93)

De lo anteriormente expresado, podemos darnos cuenta, que para evitar fraudes, favoritismo, confabulación, el cometer errores administrativos y contables, para poder tener información confiable, segura, a tiempo y que el personal de la empresa sea eficiente y eficaz, debemos mantener las funciones de compra, pago y registro de las compras en forma separada, puesto que la misma persona, o el mismo equipo de trabajo no puede realizar las tres funciones antes mencionadas, puesto que sería como ser juez y parte, además es completamente necesario que las personas que manejen compras a proveedores no puedan tener acceso a los registros contables de la compañía, ya que pueden existir malos registro que afecten la información financiera, de forma directa, además esto nos ayudaría a que las funciones del los empleados que se encuentran en el área de compras, realicen sus funciones de forma

correcta y sobre todo cumplir con que el trabajo, el mismo que debería ser complementario y de esta manera que puedan entregar su valor agregado a las actividades diarias, y que no sean de revisión del trabajo ya realizado.

Es necesario entender que las operaciones de registro de cualquier departamento, y en este caso del departamento de compras, debe ser realizado únicamente por el departamento contable, puesto que de esta forma evitamos errores de digitación o de forma dentro de los registros contables, y esto se debe tener muy presente puesto que esto afecta directamente al balance mensual y anual de la empresa, es decir a los resultados, que son el sustento para tomar decisiones a mediano y largo plazo dentro de una empresa.

1.4 Clases de control interno

Al control interno se lo clasifica por la función, por la acción, y por la ubicación.

1.4.1 Por la Función

Administrativo: incluye, aunque no queda limitado a este, el plan de organización, y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección. Toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y constituye el punto de partida para el establecimiento de control contable de las transacciones.

Financiero o Contable: Consiste el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y la fiabilidad de los registros financieros y, en consecuencia está diseñado para proporcionar una razonable seguridad de que:

- a) Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección.
- b) Las transacciones se registran, según sea necesario:
 1. Para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con lo Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualesquiera otros criterios aplicables a tales estados; y,
 2. Para mantener el control sobre los activos.

El acceso de los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección.

d) El activo contabilizado se compara con el existente a intervalos de tiempos razonables y adoptan medidas correspondientes en el caso de que existan diferencias. (Reeve, Cashin, Netwirt, 1988, pág. 278.)

1.4.2 Por la acción

Previo: está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.

Concurrente: está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados y cuya finalidad es detectar errores o desviaciones en el proceso de transacciones, que no hubiera sido determinado por los controles previos.

Posterior: examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúa después de que estas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas, analizarlas y, en general, evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas. Las funciones del control posterior, en medianas y grandes organizaciones son ejercidas, por regla general, por la auditoría interna, sin perjuicio de los exámenes profesionales que prestan las auditorías externas o independientes o en forma combinada. (Dávalos, II Edición, 1984, pág. 145)

1.4.3 Por la Ubicación

Control interno: “elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores, verificar la precesión de la empresa o titulares de las entidades públicas o privadas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones” (Idem, pág. 142)

Control externo privado: examen o vigilancia a cargo de personas que actúan por mandato de una empresa o de sus accionistas, socios o acreedores, generalmente, esta función es encomendada a auditores independientes, fideicomisos, síndicos, etc., para el control posterior del área financiera o parte de ella.

Control Externo Público: examen o vigilancia a cargo de organismos del estado, cuyas facultades y ámbito de acción son determinados en la constitución política y en Leyes Orgánicas o especiales, los organismos públicos más representativos son: La Contraloría General del Estado o, en otros países o empresas, los Tribunales de Cuentas, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías. (http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/4/Capitulo_III.pdf)

1.5 Análisis FODA

“El diagnóstico FODA nos ayuda a detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de nuestro negocio, y es una invaluable herramienta para comenzar a trabajar con nuestro Plan de Negocios.

La situación actual de su negocio (o su idea) será condicionada por factores internos y externos.

Dentro de los factores internos, estudiaremos nuestras Fortalezas y Debilidades, y dentro de los factores externos, detallaremos nuestras Oportunidades y Amenazas.”

(<http://www.enplenitud.com/el-diagnostico-foda-de-una-empresa.html>)

Para realizar el análisis FODA de la Compañía Promotora Inmobiliaria Carlos Reyes & Asociados, del proceso de compras y pagos, nos hemos basado en el cuestionario de control interno antes detallado, y en el Flujoograma de los procesos actuales de compras y pagos.

1.6 Matriz de hallazgos

La matriz de hallazgos, es el resultado de la evaluación de la evidencia de Auditoría recopilada frente a los criterios de Auditoría.

Los hallazgos son hechos, casos, situaciones reales que el auditor encuentra durante el examen.

- Comparación entre el criterio y la condición.
- Los hallazgos deben incluir datos suficientes como para convencer que el asunto merece atención.
- Los hallazgos deben tramitarse una vez sean encontradas las irregularidades.
- Si un hallazgo tiene como efecto el daño patrimonial se debe dar inicio a la indagación preliminar

Si no hay diferencia entre *lo que es* y *lo que debe ser*, constituye un hallazgo positivo (aspectos buenos, útiles, convenientes o destacables de la Organización)

•Un hallazgo negativo es cuando el auditor identifica la diferencia entre el criterio y la condición. Los hallazgos negativos son hechos irregulares, inconvenientes, nocivos, perjudiciales o dañinos en el funcionamiento de la Entidad.

Objetivo

1. Debe fundamentarse en la comparación entre el criterio y la condición. Factual.
2. Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.
3. Relevante.
4. Materialidad y frecuencia que merezca su comunicación, que interpreten el sentimiento de la percepción colectiva del equipo de trabajo.

El Hallazgo de Auditoría

Claro y Preciso. A formaciones inequívocas, libres de ambigüedades.

Verificable. Que resista las pruebas de verificación.

Útil. Contribuyen a la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

- Todo hallazgo es principalmente de carácter administrativo.
- Revela una deficiencia de control interno y por lo tanto requiere de una acción correctiva que impida que se sigan generando las causas que dan origen al hallazgo.
- La evaluación de hallazgo puede conllevar a que este tenga alcance fiscal, disciplinario o penal

(<http://www.aredigital.gov.co/ControlInterno/Plan%20de%20Auditoria/Presentaci%C3%B3n%20Auditoria.pdf>)

CAPÍTULO II: Diagnóstico actual de la empresa Compañía Promotora Inmobiliaria Carlos Reyes & Asociados.

2.1 Descripción de la empresa Compañía Promotora Inmobiliaria CR Constructora Cía. Ltda.

- **Introducción**

“Es una empresa constructora dinámica, moderna y sólida. Se encuentra en el mercado ecuatoriano desde el año 1993. Actualmente cuenta con más de 40 proyectos totalmente entregados, con alrededor de 150,000 metros cuadrados construidos. Están presentes en muchos sectores de la ciudad de Quito, desde las Avenidas Eloy Alfaro, Shyris, República de El Salvador, 6 de Diciembre, 12 de Octubre, hasta los sectores Norte en Carapungo.

Han aportado al Ornato de la ciudad con proyectos habitacionales para todo tipo de estrato social, entre los cuales se destaca a ARGENTUM, ubicado en la Avenida de los Shyris y Suecia. Es para la empresa una muestra de arduo trabajo y compromiso con los clientes. Por su belleza y estructuración tanto interna como externa, fueron merecedores del PREMIO ORNATO en el año 2008.

En CR Constructora, se caracterizan por la seriedad en el trabajo, a través del cumplimiento de un control de calidad y seguridad en todas las obras, y de un servicio atento y personalizado con los clientes.” (Http: www.crconstructora.ec)

También varios de los proyectos vendidos por CR Constructoras, son financiados por bancos, y por corporaciones, como la Corporación Financiera Nacional CFN, algunos de los proyectos llevan su contabilidad en empresas fiduciarias, las mismas que se encargan de declaraciones de impuestos, pero los documentos como facturas, retenciones y planillas son manejadas en CR Constructora.

Dentro de los proyectos más destacados de la compañía se destacan los siguientes:

1. Edificio Fortune Plaza
2. Edificio Torre Bossano
3. Torres Bosmediano
4. Torre República
5. Piazzara
6. Boreal
7. Montreal (Conjunto residencial de casas)

2.1.1 Constitución e historia empresarial

La Compañía Promotora Inmobiliaria se constituyó el jueves nueve de marzo del dos mil seis, ante el doctor Ramiro Dávila, Notario Trigésimo Segundo del Cantón Quito.

“Comparecen al otorgamiento y suscripción de la presente escritura pública, las siguientes personas: **Uno.-** doctor **Carlos Alberto Reyes Sáenz**, por sus propios y personales y por los que tiene de la Sociedad Conyugal que tiene formada; **Dos.-** arquitecto **Carlos Arturo Reyes Toscano**, por sus propios y personales derechos y por los que tiene de la Sociedad Conyugal que tiene formada; **Tres.-** doctor **Mauricio Xavier Reyes Toscano**, por sus propios y personales derechos y por los que tiene de la Sociedad Conyugal que tiene formada.”

“Objeto: El objeto social de la Compañía Promotora Inmobiliaria es la construcción, edificación, diseño, planificación de todo tipo de bienes inmuebles, como son edificios, para vivienda u oficina, conjuntos habitacionales, casas, hoteles, restaurantes y en definitiva cualquier tipo de construcción inmobiliaria; así como realizar toda clase de diseños de planos y decoración de los proyectos inmobiliarios que construya. Para el cumplimiento de su objeto social la Compañía podrá celebrar contratos de asociación, o consorcio de actividades con personas jurídicas o naturales, nacionales y extranjeras, para la realización de una actividad determinada; adquirir participaciones, participaciones o derechos de compañías existentes, o promover la constitución de nuevas compañías, participando como parte en el contrato constitutivo, o fusionándose con otra, o transformándose en una distinta conforme lo disponga la ley. “

Existen 3 socios en la empresa CR Constructora, los cuales son Carlos Alberto Reyes Sáenz, quien aportó con \$ 900.00 (Novecientos dólares de los Estados Unidos de América), Carlos Arturo Reyes Toscano quien aportó con \$ 900.00 (Novecientos dólares de los Estados Unidos de América), y finalmente Mauricio Xavier Reyes

Toscano, quien aportó con \$200.00 (Doscientos dólares de los Estados Unidos de América).

2.1.2 Visión y misión de CR Constructora Cía. Ltda.

Visión: “Posicionarnos como la mejor empresa constructora en el Ecuador por la calidad de nuestros proyectos y la atención personalizada a nuestros clientes.”

Misión: “Generar proyectos con funcionalidad, y diseño de vanguardia manteniendo actualizados nuestros conocimientos técnicos y tecnológicos.”

(Http: www.crconstructora.ec)

2.2 Sistemas internos de información

2.2.1 Sistemas de información interdepartamental

En la Compañía promotora Inmobiliaria utiliza el siguiente proceso para la comunicación entre el departamento de Proyectos con el departamento contable:

Para Anticipos a Proveedores:

- Se presenta la necesidad de nuevo material para alguna obra, el mismo que algunas veces es plasmado por mail y otras veces es solo verbal.
- Las asistentes contables reciben la orden de la Gerencia Financiera, directamente de proyectos, o de la Contadora, y se procede a sacar el cheque.
- Se debe cerrar dicho anticipo, pero existe el problema de que no se recibe la factura a tiempo, o no se entrega la retención al proveedor a tiempo, puesto que en algunos casos se entrega el material en la obra y la factura de igual forma, luego de varios días esa factura en entregada a Contabilidad y para esto ya se pasó el plazo de entrega de retenciones.

Para compras de material

- Realiza el pedido de material el departamento de proyectos, el mismo que no es pre-numerado, y algunas veces es verbal.

- Solicitan al proveedor que ellos ya conocen.
- El proveedor entrega el material en obra.
- El encargado de bodega recibe el material en obra.
- El otro encargado revisa la guía de remisión con el material recibido, verificando que todo esté completo.
- El segundo encargado, procede a sellar la guía de remisión.
- El proveedor se encarga de facturar y llevar a CR Constructora, los días lunes y jueves.
- La persona encargada de recepción de facturas, revisa que exista el sello de bodega en la guía de remisión, y que todo lo que consta en la guía, esté en la factura también.
- Una vez revisado, la persona de contabilidad procede a sellar la factura con fecha y nombre de quien recibe.
- Una vez recibida y con los sellos correspondientes, se procede a clasificar las facturas por proyecto.
- Se procede a entregar a la gerencia financiera, las facturas, para que coloque los códigos a los que pertenecen cada producto o servicio.
- Una vez colocados los códigos se devuelve a la persona encargada de ingreso de facturas al sistema (no se hace de inmediato).
- Una vez colocados los códigos, se procede a ingresar al sistema contable.

- Como el sistema es automatizado, solo se escoge el proveedor, ruc, se ingresan los datos de la factura y se afecta al centro de costo, pero no se ha estado contabilizando correctamente dichos asientos.
- Una vez ingresadas las facturas, al mismo tiempo se genera la retención.
- Pero como se indicó anteriormente, como el proceso de codificación no es inmediato, al momento de ingresar las facturas, ya han pasado los 5 días permitidos para la entrega de retenciones, por esta razón se corre el riesgo de que el proveedor ya no quiera recibir dichas retenciones.
- Una vez terminado el proceso de ingreso de facturas, y emisión de retenciones, finalizado el mes, se procede a archivar las facturas con retención y a preparar el informe mensual donde se identifican los anticipos entregados en cada mes, y los que están pendientes de cerrar.
- En dicho reporte se reflejan saldo abiertos desde hace varios años atrás.
- Se procede a entregar a la gerencia financiera dicha información para que entregue a la Gerencia General.
- En caso de que no sea fin de mes, se procede a preparar la programación de pagos, la misma que casi no se respeta, ya que los urgentes salen primero, y no los que ya tiene vencidos el plazo de pago.
- Con toda la información ya ingresada al sistema, se hacen los cuadros de sustento para la declaración de impuestos.
- Actualmente se consolidan los tres proyectos de CR Constructora que tienen el mismo número de RUC, pero antes no se lo hacía de esta manera.

2.2.2 Sistema de procesamiento de las operaciones de construcción

De manera más global podemos entender el proceso de construcción de la siguiente forma:

- Se establece el costo beneficio del proyecto.
- El costo beneficio del proyecto se determina sacando la diferencia entre el costo del terreno, el mismo que si es propio, debo recuperarlo en las ventas, y si es de terceros, debo pagarlo, menos el costo de administración, es decir todo lo que respecta a gastos de personal, nomina, teléfonos, o también conocidos como los costos indirectos, menos el financiamiento, esto en caso de que la compañía no tenga el dinero suficiente para construir todo el proyecto, y finalmente los costos directos de construcción como son la mano de obra y materiales, de aquí se parte para realizar el análisis de precios unitarios determinando el costo por cada rubro para construir, empezando desde el hormigón hasta los acabados finales, en el caso de la mayoría de empresas constructoras, sino existe un financiamiento con bancos no se llega a construir.
- Después tenemos la ejecución del terreno en si, aquí determinamos el costo del terreno, el mismo que siempre va a ser fijo, y se debe recordar, como se indico anteriormente, si el terreno es propio, se debe recuperar en la venta de los inmuebles, sino se debe pagar el valor del terreno al propietario.
- Una vez que se tiene el financiamiento y sabemos cuánto va a salir el capital, más los intereses, y el tiempo al que se va a solicitar el crédito, se comienza construir, puesto que sin una empresa tiene el dinero y no construye de inmediato, no puede recuperar lo invertido en el tiempo requerido.

En el caso de CR Constructora, se ha financiado varios proyectos con la Corporación Financiera Nacional, ya que en el mercado es la institución que realiza préstamos, con un interés sumamente bajo, pero ellos tienen una forma de asegurar que el dinero prestado ha sido destinado al proyecto. En nuestro caso, se

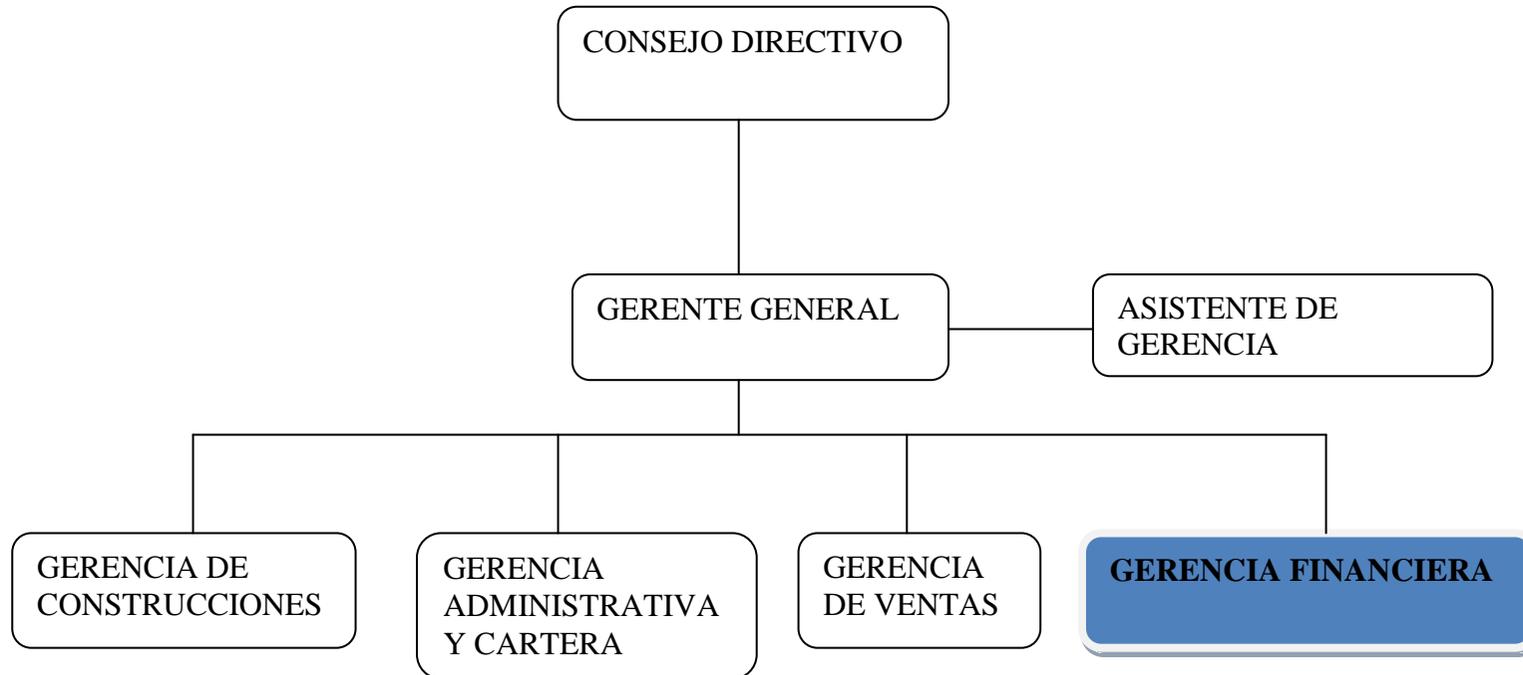
presentan planillas de avance de obra, con todos los sustentos de las compras de material realizadas, es decir que las planillas deben tener las copias de facturas, retenciones, comprobantes de egreso y cheques utilizados en cada compra, y la nomina de obra, pero en base al proceso constructivo entregan el dinero paulatinamente, según como se va construyendo y avanzando en la obra.

- Existe un proceso paralelo al de compras y pagos dentro de la empresa, el mismo es el proceso de ventas, ya que recupero lo invertido a la par, mientras voy construyendo.
- Del proceso de ventas parte el análisis de la utilidad del proyecto, es decir que se realiza un análisis para saber cuál va a ser el precio de mercado del proyecto, a este se le resta los gastos y costos antes mencionados, y determinamos finalmente la utilidad del proyecto.

Se debe tener presente que dentro del proceso de financiamiento existen tres formas de financiar un proyecto, con las ventas propias del proyecto y con eso se avanza en la obra a la par, financiamiento de terceros, es decir, con bancos o corporaciones, y finalmente con fondos propios de la empresa, mismos que para realizar proyectos tan grandes como los de CR Constructora no son suficientes.

2.3 Estructura empresarial

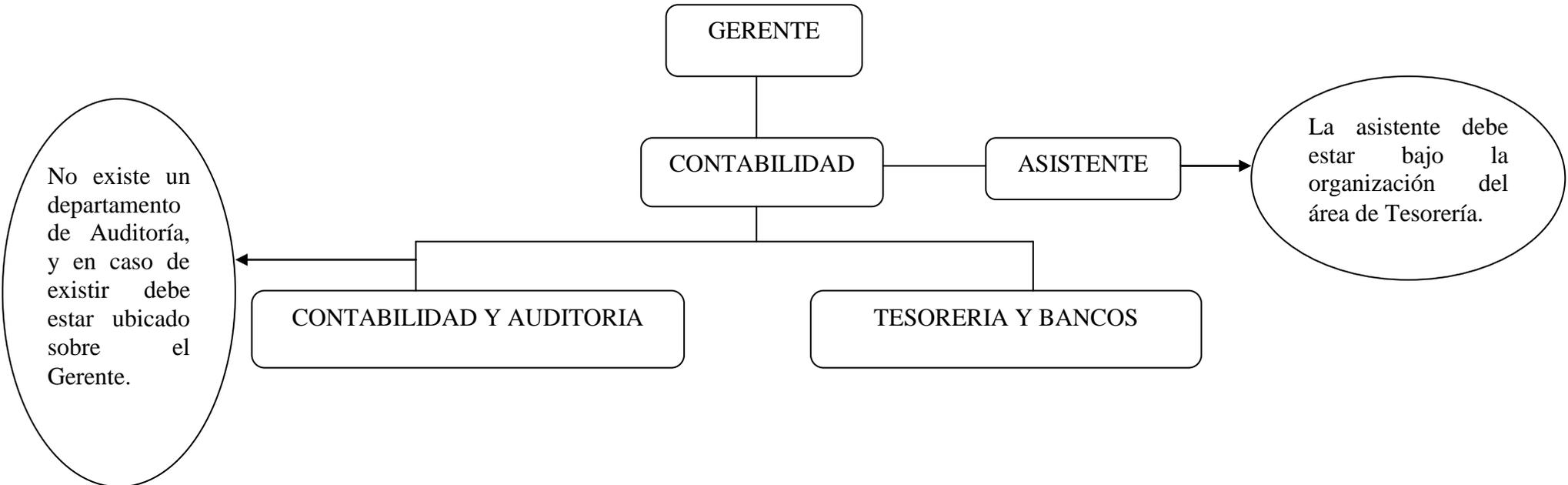
2.3.1 Estructura orgánico - funcional global



Fuente: Ing. Luis Carrillo

Elaborado por: Gerente Financiero CR CONSTRUCTORA

2.3.2 Estructura orgánico – funcional del área financiera



Fuente: Ing. Luis Carrillo

Elaborado por: Gerente Financiero CR CONSTRUCTORA

2.4 Operaciones desarrolladas por la empresa

La Compañía Promotora Inmobiliaria realiza varias operaciones, que ayudan en el manejo de los procedimientos de construcción, entre las más importantes se encuentran:

- Cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Cumplimiento de las obligaciones con fideicomisos.
- Cumplimiento de contratos de construcción.
- Cumplimiento de los manejos administrativos.

Fuente: Ing. Luis Carrillo

Elaborado por: Gerente Financiero CR CONSTRUCTORA

2.5 Descripción del flujo de información actual entre los departamentos de proyectos y contable

En esta instancia se procederá a explicar el procedimiento de compras y pagos de la Compañía Promotora Inmobiliaria Carlos Reyes y Asociados, que se realizan en el departamento contable con el departamento de proyectos.

2.5.1 Análisis y descripción narrativa de los flujos de información

2.5.1.1 El proceso de compras y pagos, de la Compañía Promotora Inmobiliaria, comienza al momento de recibir una solicitud, por parte del departamento de construcciones, la mayoría de veces de forma verbal, el mismo que no siempre está sustentado con una proforma.

2.5.1.2 Dentro de este proceso existen dos instancias, puesto que la empresa tiene dos tipos de proveedores, unos despachan material sin que se realice un anticipo, y otros no despachan si no se paga el 50% de anticipo.

2.5.1.3 Para el primer caso, el departamento de proyectos solicita ,algunas veces verbalmente otras veces vía mail, la emisión de cheques,

2.5.1.4 En caso de ser materiales, se entregan los mismos en obra, directamente, colocando el sello de recepción de materiales en las guías de remisión.

2.5.1.5 En el caso de mano de obra, el Ingeniero encargado de la Obra, recibe una planilla de servicios, que sustenta la factura, que entregan en Obra.

2.5.1.6 Respecto a los materiales, los días lunes, se reciben las facturas de todo lo que se haya entregado en obra, y con el respaldo debidamente sellado.

2.5.1.7 Respecto a la mano de obra, como fue explicado anteriormente reciben en obras, por lo que se producen algunos inconvenientes, que afectan directamente a la información financiera, puesto que existen algunas veces que no se entregan a tiempo las facturas, lo que genera desorden dentro del departamento Financiero.

2.5.1.8 Existe otra instancia que dificulta la presentación de información financiera verídica y confiable, puesto que el departamento de construcciones, posee muchas urgencias, que deben ser solucionadas de inmediato, en este caso si no se paga algún tipo de material o mano de obra, se para completamente la construcción del proyecto, por lo que el departamento contable, área de tesorería, realiza anticipos a proveedores sin ningún tipo de sustento muchas veces, y luego venga o no venga la factura queda la cuenta abierta en el sistema contable, lo que afecta directamente al balance mensual.

2.5.1.9 El control que realiza el área contable es posterior a cuando se saca el anticipo, es decir no sirve de mucho este control puesto que no se puede depurar las cuentas a tiempo.

2.5.2 Cuestionario de Control Interno

Para poder entender de una mejor forma el proceso de la empresa y las actividades, hemos procedido a realizar un cuestionario de control interno, el mismo que refleja las falencias existentes en la empresa:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
1	¿Existe una persona responsable de la recepción de facturas de proveedores?	x				Nathalia	
2	¿Las retenciones tributarias emitidas son pre numeradas?	x				Ivonne	
3	¿Los ingresos de facturas al sistema, tiene una persona responsable?	x				Ivonne o Nathalia	
4	¿La entrega de retenciones tiene un responsable?	x				Ivonne	
5	¿Los pagos de servicios básicos se realizan en forma oportuna?		x			Ivonne	5.1
6	¿Existe firma de revisado por en los comprobantes de egreso?	x				Viviana	
7	¿Existe firma de aprobado por en los comprobantes de egreso?	x				Luis carrillo	
8	¿Existe firma de elaborado por en los comprobantes de egreso?		x			Ivonne o Nathalia	8.1
9	¿Tienen detallados los procedimientos de control interno en algún manual?		x				9.1
10	¿Existe un departamento de Auditoria?		x				10.1
11	¿Tienen asegurados los activos fijos?		x				11.1
12	¿Todos los usuarios del sistema contable pueden realizar los cambios en meses anteriores?	x				Viviana	
13	¿El sistema contable permite hacer cambios en meses anteriores?	x				Viviana	
14	¿Existe confidencialidad en las claves de usuarios del sistema contable?	x				E ESTRELLA	
15	¿Existe una preparación constante del personal contable?		x				15.1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
16	¿Existe un manual de funciones para cada persona del departamento contable?		x				16.1
17	¿Se ajustan los registros contables de acuerdo a la constatación física?		x		No manejan inventarios		17.1
18	¿Los desperdicios están bajo control contable?		x		No existe control de inventarios		17.1
19	¿El departamento contable realiza un control físico de la mercadería?		x		Se deja directamente en obra		17.1
20	¿Todas las compras son contabilizadas adecuadamente?	x			pero existen errores al escoger el porcentaje de costo	Ivonne/ Nathalia	
21	¿Las facturas de proveedores son registradas en el sistema , de inmediato, una vez que han sido recibidas?		x		proceso de codificación y luego ingreso (tiempo)		21.1
22	¿Se notifica de inmediato a contabilidad la devolución de mercaderías en obra?		x		No existe control de inventarios		17.1
23	¿Se preparan informes de recepción de mercadería y este pre numerado?		x		no hay informes		17.1
24	¿Se manejan tres cotizaciones de proveedores para proceder a la compra de materiales?		x		Se maneja con el que tenga		24.1
25	¿Las compras se basan en requisiciones?		x		No se manejan con tres cotizaciones.		25.1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
26	¿Se manejan órdenes de compra pre numeradas?		x		no se maneja órdenes de compra de materiales		26.1
27	¿Los saldos de proveedores por pagar son revisados mensualmente?	x			Existen pagos en exceso a proveedores a causa de los anticipos y no se cierran las cuentas	Ivonne	
28	¿Se cancelan a los proveedores en los plazos de crédito establecidos?		x		falta de liquidez		28.1
29	¿Existe inventarios afectados en el sistema contable?		x		No manejan control de inventarios.		17.1
30	¿ Existe un bodeguero responsable de la recepción de material en obra?	x			pero no hay ingresos de bodega en sistema	Holger/Ormer	
31	¿Existe un comprobante de ingreso a bodega?		x		No existe control de inventarios		17.1
32	¿Se han cancelado facturas no vigentes?	x			Error	Ivonne	
33	¿Se realiza la revisión de las facturas que se reciben para pago?	x				Nathalia/Ivonne /Luis Carrillo	
34	¿Se realiza la entrega a tiempo de las retenciones tributarias realizadas?		x		solo se entregan días lunes, sino vienen a retirar se queda archivada	Ivonne/Nathalia	34.1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
35	¿El encargado de bodega, realiza una requisición de material con anticipación?		x		se maneja con urgentes	Rodrigo	35.1
36	¿Se hace un estudio de mercado para escoger al proveedor de mejor precio?		x				36.1
37	¿Existe un departamento solo de adquisiciones?		x				37.1
38	¿Existe una verificación de los precios en las facturas de compra, descuentos, y créditos?			x	No entregan esa información el dpto. de proyectos		38.1
39	¿Se realizan anticipos a proveedores y se realiza el seguimiento del cierre del mismo?	x			Existe cuentas de anticipo a proveedores sumamente altos de años anteriores	Ivonne/Nathalia	
40	¿Existen políticas de cierre de anticipos a proveedores detallados por escrito?			x	se cierran los anticipos en base a la llegada de las facturas, no llegan a tiempo		40.1
41	¿El pago de facturas es autorizado por algún funcionario del dpto. Contable?	x				Viviana	
42	¿Existe un sello fechador para cancelar las facturas para evitar duplicación de pago?			x			42.1
43	¿Se realizan los ajustes en bancos oportunamente?			x		Viviana	43.1
44	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?			x		Viviana/Fernanda	44.1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
45	¿Se prohíbe la firma de cheques en blanco?		x		Como solo tiene la firma el Gerente General, al salir de viaje deja firmados algunos cheques, y en ciertas cuentas que maneja la Constructora firma el otro socio MRT, el mismo que no tiene conocimiento de lo que se paga.	Luis Carrillo	45.1
46	¿Tienen firmas conjuntas los cheques?		x		Son firmados únicamente por el gerente de la compañía	Luis carrillo	46.1
47	¿Los cheques anulados son debidamente archivados y anulados en el sistema?	x			Cuando se anula un egreso fuera de mes, suelen quedarse sin registrar las anulaciones	Mónica Chicaiza /Fernanda	

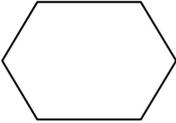
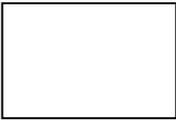
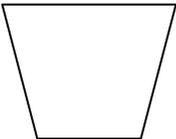
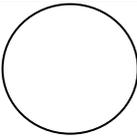
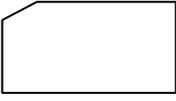
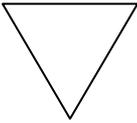
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
48	¿Todos los cheques que se emiten tienen respaldo?	x			Se han encontrado varios comprobantes de egreso sin sustento. Anticipos o pagos de % a proveedores	Fernanda/Viviana	
49	¿Existe una autorización previa para salidas de efectivo?			x			
50	¿Existe un archivo ordenado, con los sustentos de las declaraciones mensuales realizadas?		x		Algunos meses no están archivados puesto que no se ha pagado aun	Fernanda/Viviana	50.1
51	¿Se realiza la conciliación tributaria?		x		Por esta razón no se hace análisis de diferencias.	Viviana	51.1
52	¿La declaración de impuestos se realiza en base, solo al sistema contable?		x		Se debe hacer una consolidación de los impuestos arrojados por el sistema, lo que ha causado inconsistencias en las mismas	Viviana	52.1

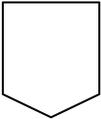
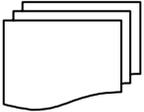
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
53	¿Se declaran los impuestos en la fecha que corresponde?	x			Se han encontrado varios meses que han sido declarados después de la fecha de declaración	Viviana	
54	¿Se pagan las obligaciones tributarias a tiempo?		x			Luis Carillo/Viviana	54.1
55	¿Existe una persona que revise el cumplimiento de obligaciones tributarias?	x				Luis Carrillo	
56	¿Existe una persona que revise el impuesto causado?	x				Luis Carrillo	
57	¿Existe una persona que se haga responsable de la declaración de impuestos?	x				Viviana/Fernanda	
58	¿Los presupuestos se encuentran debidamente autorizados?			x	No se realizan presupuestos mensuales		
59	¿Se realizan presupuestos mensuales para proceder con las compras de materiales?			x			
60	¿El sistema contable manejado por la empresa entrega saldos reales y oportunos?		x		Se está cambiando a un nuevo sistema		60.1
61	¿El catálogo de cuentas está actualizado?		x		No se implementa ni ajusta saldos a NIIF.		61.1
62	¿Existe un catálogo de cuentas?	x				Viviana	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	RESPONSABLE	REF.
63	¿Existe un manual de procedimientos en la empresa, y es distribuido a sus empleados?		x				63.1
64	¿Se tiene un archivo de todos los contratos de los proveedores por proyecto?	x			No está completo	Luis Carrillo	
65	¿Se preparan estados financieros mensuales?			x	Solo si solicitan para algún préstamo o trámite, sino solo fin de año	Viviana	65.1

2.5.3 Flujograma de los procesos existentes para compras y pagos

Para poder realizar el flujograma de los procesos existentes, se han tomado en cuenta los siguientes símbolos, cuyos significados se presentan a continuación:

	PROCEDIMIENTOS
	PREPARACIÓN/ORIGEN. Una operación en la cual estén involucrados la preparación de un documento y la ejecución de algún otro trabajo, tal como verificación de cálculo aritmético.
	VERIFICACIÓN/OTROS PROCESOS. Operación que consiste en la revisión o verificación de un trabajo efectuado en una operación previa, tal como el recálculo de cifras.
	REVISIÓN/APROBACIÓN. Una operación en la cual el trabajo preparado anteriormente es revisado (generalmente también aprobado) por un funcionario autorizado. La extensión de la revisión no es solamente como una verificación de la operación y la persona que la realiza es generalmente algún supervisor o funcionario autorizado.
	COMPARACIÓN/INTEGRACIÓN. Una operación en la cual está involucrado más de un documento, los cuales son integrados o comparados unos contra otros.
	DOCUMENTACIÓN
	DOCUMENTO. Cualquier documento o registro distinto de los especificados a continuación.
	CINTA. Cinta de máquina de sumar o algo similar hecho por métodos manuales.
	TARJETA PERFORADA. Tarjeta perforada en equipos de procesamiento de datos.
	FLUJO DE DOCUMENTOS
	INICIO/FINAL. El punto, incluyendo otro departamento, en el cual un documento entra al sistema o sale del mismo.
	ARCHIVO. Archivo, permanente o temporal, donde se guardan los documentos del sistema descrito.

	<p>CONECTOR. Indicador que une dos puntos del sistema que han sido interrumpidos por falta de espacio o algo similar.</p>
	<p>VARIAS COPIAS: Indicador de varias copias de documentos impresos</p>
	<p>PRE-NUMERADO: Indica numeración en documentos.</p>

(http://www.google.com.ec/#hl=es-419&rlz=1R2ADSA_esEC410&sclient=psy-ab&q=simbolo+de+documento+prenumerado+en+flujograma&oq=simbolo+de+documento+prenumerado+en+flujograma&gs_l=serp.3...3469.4250.1.4735.2.2.0.0.0.188.360.0j2.2.0...0.0...1c.UyWHbTrcfi4&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=412c3ce5c390c654&biw=1024&bih=510)

Proceso	Nathalia Cano	Ivonne Chicaz	Fernanda Quinteros	Visiana Villafuerte	Ing. Luis Carrillo	Mónica Chicaiza	Holger Suarez	Ormer Suarez (Obra)	Adquisiciones	Gerencia de proyectos
Requisición de material								@		
Aprobación de la requisición										@
Emítir solicitud de material										@
Recepción solicitud de material									@	
Solicitar tres proformas									@	
Aprobación de la mejor oferta										@
Emisión de la orden de compra-prenumerado									@	
Entrega de la original al proveedor									@	
Segunda copia archivo									@	
Recepcion de material en obra										
Colocar sello de recibido en Obra										
Archivo contratos proveedores										
Revisión de facturas recibidas para pago										
Recepción de Facturas días establecidos										
Codificación de Facturas										
Ingresos de facturas al sistema										
Emision de retenciones tributarias										
Entrega de retenciones tributarias NO SIEMPRE										
Elaborado por (iniciales sistema)										
Firma de Elaborado por										@
Firma de revisado por										
Firma de aprobado por NO SIEMPRE										
Cambiar datos en el sistema contable meses anteriores										
Proceso de compras son contabilizadas por su responsable										
Revisión de saldos de proveedores										
Informes mensuales de anticipos										
Elaboración de la planificación de pagos semanal, quincenal o mensual.										
Pago a proveedores										
Anulación de cheques y comprobantes de egreso										
Archivo de cheques y comprobantes de egreso anulados										
Revisión de respaldos de los comprobantes de egresos										
Elaboración de declaración de impuestos										
Revisión de impuesto causado									@	
Cumplimiento de obligaciones tributarias										



= No se realiza el proceso

2.6 Análisis FODA de la Compañía

Fortalezas (FO) Internas:

- Contar con personal responsable de las actividades que realiza.
- Emisión de retenciones mediante un sistema contable.
- Existen firmas de Revisado por en los comprobantes.
- Existen firmas de aprobado por en los comprobantes.
- En obra, existe una persona encargada de la bodega.
- En obra, existe una persona encargada de revisar el material que se recibe, y colocar el sello en la guía de remisión que es entregada los días lunes o jueves.
- Existen días específicos solo para recepción de facturas y entrega de retenciones.
- Existe una persona encargada solo de archivo.
- No se manejan salidas de efectivo, solo se emiten cheques.
- Los saldos de proveedores son revisados mensualmente.
- Se informa a la Gerencia Financiera de los anticipos abiertos en el sistema.

A. Debilidades (DE) Internas:

- No poseen un departamento de proyectos.
- No existen procedimientos de control interno detallados por escrito.
- No existe el Departamento de Auditoría reflejado en el organigrama.
- Los servicios básicos no suelen cancelarse a tiempo.(Descuido personal)
- En los comprobantes de egreso, no existe la firma de elaborado por, solo las iniciales que arroja el sistema, en ciertos casos suelen prestarse la clave, o usar el sistema con el usuario de otra persona sin darse cuenta.
- Las firmas de revisado por y autorizado por no constan en todos los comprobantes.

- No se encuentran asegurados los activos fijos.
- No existe una preparación constante del personal.
- No existe un manual de funciones para cada persona del departamento contable.
- No se maneja control de inventarios.
- Las facturas de compra no se registran, de inmediato, una vez que se reciben.
- No se manejan tres cotizaciones antes de comprar material.
- No se manejan órdenes de compra.
- No se cancela a los proveedores en los plazos establecidos.
- No se hace un análisis de plazos de crédito y descuentos.
- No se entregan a tiempo las retenciones en la fuente.
- No existe segregación de funciones.
- No existen políticas de anticipos a proveedores.
- No se realizan conciliaciones bancarias mensuales.
- No se realizan los ajusten en bancos oportunamente.
- No se pagan las obligaciones tributarias a tiempo.
- Existen tres proyectos de CR COSTRUCTORA, los mismos que se manejan con el mismo número de RUC, no se ha consolidado en algunos meses las compras de los diversos proyectos
- No se presentan Estados Financieros mensualmente.
- No se presentan sustentos de ajustes realizados en el sistema.
- No existe una política que prohíba la firma de cheque en blanco.
- No se maneja los cheques de firma conjunta.
- No se realiza la conciliación tributaria.

B. Oportunidades (OP) Externas:

- Posibilidad de mejorar el personal.
- Cambio de sistema contable.
- Manejo de Inventarios.
- Constatación física.
- Análisis de cuentas.

- Emisión de Estados financieros mensuales.
- Implementación del departamento de Auditoría Interna.
- Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales.
- Implementación de un departamento de adquisiciones.
- Implementación de políticas de adquisiciones y pagos.
- Implementación de un manual para el personal contable, con funciones detalladas.
- Cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Segregar funciones correctamente.

C. Amenazas (AM):

- No presentación de información a los organismos de control.
- Declaración de impuestos errada.
- Anexos no confiables.
- No presentación de requisitos para que la empresa esté al día en obligaciones tributarias.
- En el departamento de proyectos, puede existir negociados con la persona que compra y el proveedor.
- Presentación de información ineficiente a la gerencia.
- Saldos irreales en la contabilidad.
- Existencia de multas por parte de los organismos de control.
- Clausura de la empresa provisional o permanente.
- En lo que respecta a obras y materiales, puede existir hurto.
- Los desperdicios o sobras pueden tener varios destinos.

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS (FO)	DEBILIDADES (DE)
	1. Contar con personal responsable de las actividades	1. No existe un departamento de adquisiciones
	2. Emisión de retenciones mediante un sistema contable	2. No existe un manual que detalle los procedimientos por escrito
	3. En obra, existe una persona encargada de la bodega	3. En los comprobantes de egreso no existen firmas de elaborado por ,solo iniciales
	4. En obra, una persona se encarga de revisar el material que se recibe, y coloca el sello de bodega en la guía.	4. No existen las firmas de revisado por y autorizado por en todos los comprobantes
	5. Los saldos de proveedores son revisados mensualmente	5. No se maneja control de inventarios
OPORTUNIDADES (OP)		
1. Posibilidad de mejorar el personal	1.1 Contando con el personal responsable se puede capacitarlo, de esta forma está actualizado y da el valor agregado a la empresa.	1.1 Al mejorar el personal se puede implementar procedimientos para adquisiciones.
	1.2. Si el personal es responsable, se puede contar con ellos siempre, y más en el cambio del sistema contable.	1.2. Al cambiar el sistema contable, existe mas control en inventarios
	1.3 Al poseer personal responsable colaborarán con el departamento de Auditoría en todo sentido.	1.3 Al no existir un departamento de adquisiciones, el departamento de Auditoría puede implementar procedimientos para compras.
	1.4 El personal colabora también con las operaciones del departamento de adquisiciones	1.4 Al no existir un departamento de adquisiciones, existe la posibilidad de implementarlo.

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
2. Cambio del sistema contable	1.5 El personal colaborará en la implementación del uso de inventarios.	1.5 En caso de no existir un departamento de adquisiciones, el hecho de utilizar inventarios ayuda a tener un mayor control
	2.1 Al emitir las retenciones mediante un sistema contable, se evitan errores, pero si se mejora al personal capacitándolo, pueden minimizar los errores por falta de conocimiento	2.1 No existe un manual por escrito de las operaciones de cada persona, pero es posible que con la ayuda del personal se pueda emitir uno.
	2.2 Cambiando el sistema contable, se minimizan los errores informáticos	2.2 Al cambiar el sistema contable, se puede detallar cada procedimiento realizado, por escrito
	2.3 Emitiendo las retenciones mediante el sistema contable, ayuda a Auditoría en su examen, puesto que se pueden contar con reportes solo del sistema.	2.3 Al implementar el departamento de Auditoría, el mismo puede elaborar el manual de procedimientos.
3. Implementación de un departamento de Auditoría	2.4 Emitiendo las retenciones mediante el sistema contable, mejora la rapidez en la entrega de los comprobantes de retención, lo que beneficia al departamento de adquisiciones.	2.4 Al implementar el departamento de adquisiciones, se puede llevar un mayor control sobre las adquisiciones realizadas.
	3.1 Al existir una persona en bodega responsable, solo se la debe orientar de una mejor manera.	2.5 A pesar de que no exista procedimientos por escrito, al utilizar inventarios y mas procedimientos para inventarios, baja la posibilidad de errores en el proceso de compras.
	3.2 Como existe una persona fija en bodega, se le puede capacitar para que utilice el sistema contable, y exista mayor control	3.1 Al tener la posibilidad de mejorar el personal, se puede implementar el proceso de que todos los comprobantes tengan las firmas de elaborado por.

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
4. Implementación de un departamento de adquisiciones	3.3 La persona fija en bodega ayuda al departamento de Auditoría a saber a ciencia cierta cómo se maneja el inventario existente.	3.2 Al cambiar el sistema contable, se entiende que mejoran los procedimientos y se aumenta lo faltante.
	3.4 La persona de bodega ayuda directamente al departamento de Adquisiciones, a mantener un control en obra de las adquisiciones que se realizan.	3.3 Al implementar un departamento de Auditoría, mejoran los procedimientos ya existentes y aumentas lo que está faltando.
	3.5 La persona de obra ayuda directamente al manejo de inventarios, ya que es quien controla la salida y entrada de los mismos.	3.4 Al implementar un departamento de Adquisiciones, se implementa el procedimiento de incluir en todo documento la firma de elaborado por.
5. Utilización de inventarios	4.1 Al existir una persona que revisa el material en bodega, se debe capacitarla y existiría un buen control en bodega.	3.5 Al implementar el uso de inventarios, necesariamente aumenta las firmas de responsabilidad.
	4.2 Se le puede capacitar a la persona en obra y manejarían los dos, el sistema contable de Inventarios directo desde bodega.	4.1 Al mejorar el personal se obliga a la implementación de firmas de todos los responsables.
	4.3 La otra persona que revisa el material, sería un control interno para Auditoría.	4.2 Al cambiar el sistema contable, se entiende que mejoran los procedimientos y se aumenta lo faltante.
	4.4 La segunda persona ayuda a controlar la recepción del material, y que esté en buenas condiciones.	4.3 Al implementar un departamento de Auditoría, mejoran los procedimientos ya existentes y aumentas lo que está faltando.
	4.5 La persona de obra manejaría de una mejor manera los inventarios	4.4 Al implementar un departamento de Adquisiciones, se implementa el procedimiento de incluir en todo documento la firma de todos los responsables

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
	5.1 Al revisar el saldo cada mes, el personal responsable puede verificar los anticipos entregados y que no han sido cerrados en el mismo mes.	4.5 Al implementar el uso de inventarios, necesariamente aumenta las firmas de responsabilidad.
	5.2 Al cambiar el sistema contable, ya los saldos van a ser reales.	5.1 Al mejorar el personal aumenta la responsabilidad y control en todos los procesos
	5.3 Al revisar los saldos mensualmente, el departamento de Auditoría puede ayudar a tener saldos reales y cambios a tiempo.	5.2 Al implementar un nuevo sistema contable, existe el modulo de inventarios.
	5.4 El implementar el departamento de adquisiciones, ellos pueden ayudar a revisar los saldos de proveedores, y presionar para cumplir con los plazos establecidos.	5.3 Al implementar un departamento de Auditoría mejora el manejo de inventarios
		5.4 Al implementar un departamento de adquisiciones, existe un control de inventarios.
		5.5 No se maneja inventarios, pero exista una gran posibilidad de implementarlo.
AMENAZAS (AM)		
1. No presentación de información a los organismos de control.	1.1 Al manejarse con personal responsable, pueden mejorar la presentación de información.	1.1 Al no manejar un departamento de adquisiciones, no existe el control requerido por los organismos de control

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
	1.2 Teniendo personal responsable, se mejora el manejo de información interna y externa	1.2 En caso de que el personal que trabaja en la empresa se vaya, no se tiene reflejado por escrito como debe ser el manejo de la empresa, lo que ocasionaría la presentación de información tardía, o la no presentación de la misma.
	1.3 Al mantener un personal responsable se puede disminuir el riesgo de negociados en la empresa.	1.3 En caso de que no se presente la información, al no manejar firmar de elaborado por, no se sabe quién es el responsable real.
	1.4 Manejando personal responsable, pueden realizar los ajustes respectivos en la Contabilidad, y que los saldos sean reales.	1.4 En caso de que no se presente la información, al no manejar firmas de los involucrados, no se sabe quién es el responsable real.
	1.5 Al manejar personal responsable, se pueden manejar y dar directrices correctas para el manejo de la empresa y evitar su clausura.	1.5 Al no manejar inventarios, no se mantiene saldos reales en la contabilidad.
2. No presentación de requisitos para que la empresa esté al día con las obligaciones tributarias	2.1 Al emitir retenciones mediante un sistema contable, se minimiza la posibilidad de presentación tardía de información a organismos de control.	2.1 Si no existe un departamento de adquisiciones, no se puede manejar de una forma ordenada la información, es decir pueden existir tardanzas en la presentación.
	2.2 Al emitir retenciones mediante un sistema contable, se minimiza la posibilidad de presentación tardía de información a organismos de control.	2.2 Al no manejar procedimientos por escrito, en caso de que el personal existente se fuera, no se podría presentar todos los requisitos, ya que no se sabría cómo manejar la empresa sin dicho personal.

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
	2.3 Al manejar un sistema contable se puede manejar de una manera mas ordenada la información.	2.3 Al no manejar firmas de elaborado por, en caso de que no se presenten los requisitos para que la empresa esté al día, no sabríamos quien es el verdadero responsable.
	2.4 Al manejar un sistema contable se minimiza la posibilidad de errores.	2.4 Al no manejar firmas de elaborado por, en caso de que no se presenten los requisitos para que la empresa esté al día, no sabríamos quien es el verdadero responsable.
	2.5 Al usar un sistema contable, se puede manejar de una manera clara y concisa la información.	2.5 Al no manejar control de inventarios, no se está cumplimiento con la presentación de información.
3. En el departamento de proyectos, puede existir negociados	3.1 Al manejar personal responsable en bodega, se atenúa la posibilidad de no presentación de información.	3.1 Como no existe un departamento responsable de las adquisiciones, y no se hace muchas veces por escrito, no existe control, de todo lo que se adquiere ni los precios manejados.
	3.2 Al manejar personal responsable, se atenúa la posibilidad de equivocaciones en manejo de material.	3.2 Como no existen los procedimientos detallados para ningún departamento, pueden existir negociados en el departamento de proyectos.
	3.3 Al manejar personal responsable en obra, existe control sobre precios de productos.	3.3 Al no existir firmas de elaborado por, el departamento de proyectos no tiene el control suficiente para adquirir los materiales.
	3.4 Con una persona responsable en obra, se puede mantener un control de existencias.	3.4 Al no existir firmas de responsabilidad de ningún tipo, puede existir la posibilidad de negociados.

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
	3.5 Con personal responsable en obra existe mayor control en el manejo de precios, materiales, etc.	3.5 Al no existir control de inventarios, no existe control de los materiales.
4. Saldos irreales en la Contabilidad	4.1 Al manejar personal responsable de actividades podemos atenuar la posibilidad de manejar saldos irreales.	4.1 Como no existe un departamento de adquisiciones, no se maneja kardex, no existe el saldo real en el sistema contable.
	4.2 Al emitir retenciones mediante un sistema, significa que existen saldos reales de las compras de material.	4.2 Como no existen procedimientos detallados por escrito, los saldos pueden ser reflejados de manera incorrecta por nuevo personal.
	4.3 Manejando una persona responsable en bodega, podemos atenuar la problemática de saldos irreales.	4.3 Como no existen procedimientos detallados por escrito, los saldos pueden ser reflejados de manera incorrecta por nuevo personal, y no se refleja la firma de elaborado por
	4.4 Cuando existe personal responsable de materiales, se puede mejorar el manejo de saldos irreales.	4.4 Como no existen procedimientos detallados por escrito, los saldos pueden ser reflejados de manera incorrecta por nuevo personal, y no se refleja la firma de los responsables.
	4.5 Los saldos que se manejan con los proveedores se revisan cada mes, ayuda a manejar saldos reales.	4.5 Como no se manejan inventarios, actualmente todos los saldos son irreales.
5. Clausura de la empresa provisional o permanente	5.1 Se puede atenuar el riesgo de clausura de la empresa, siempre y cuando exista personal responsable de sus actividades.	5.1 Al no existir un departamento de adquisiciones, puede afectar en la presentación de información correcta y a tiempo hacia los organismos de control.

MATRIZ FODA		
EMPRESA: CR Constructora		
	5.2 Al manejar un sistema contable, se puede tener el fiel reflejo de las actividades de la empresa, evitando, en parte, la clausura de la empresa.	5.2 Como no existen procedimientos detallados por escrito, los saldos pueden ser reflejados de manera incorrecta por nuevo personal, lo que causa no presentación de información a tiempo.
	5.3 Manteniendo el personal encargado y responsable en obra, se puede mejorar los procesos para presentar información verídica y a tiempo, así se evita la clausura de la empresa.	5.3 Como no existen procedimientos detallados por escrito, los saldos pueden ser reflejados de manera incorrecta por nuevo personal, y no existen firmas de elaborado por, lo que dificulta saber el usuario.
	5.4 Manteniendo el personal encargado y responsable en obra, se puede mejorar los procesos para presentar información verídica y a tiempo, así se evita la clausura de la empresa.	5.4 Como no existen procedimientos detallados por escrito, los saldos pueden ser reflejados de manera incorrecta por nuevo personal, y no existen firmas de los demás responsables.
	5.5 Al revisar los saldos mensualmente, se maneja información verídica cada mes, es decir es confiable y fiel reflejo del sistema.	5.5 Al no manejar inventarios, afecta directamente a la información a terceros, es decir que los saldos de la contabilidad y en los balances son errados, por lo que puede ocasionar que se clausure la empresa.

2.7 Matriz de Hallazgos detectando Problemas financieros derivados del inadecuado flujo de información

A continuación se detalla la matriz de hallazgos de la Compañía promotora inmobiliaria Carlos Reyes y Asociados.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
5.1	Servicios básicos no pagados a tiempo	Los pagos de servicios básicos junto con la nómina, debe ser prioritario	Descuido del personal	Corte del servicio, inconvenientes en obra		X		X		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe establecer un cronograma de pagos de servicios básicos. 2. Definir responsables de los pagos de los servicios básicos. 3. Realizar seguimiento de los pagos. 4. Cambiar de forma de pago. 5. Realizar los pagos mediante debito bancario. 6. Verificar el saldo en la cuenta cada mes para que puedan ser debitados.
8.1	No existen firmas de elaborado por, en los comprobantes.	Todos los documentos elaborados por un empleado deben tener la firma del mismo a fin de conocer el responsable en caso de error.	El sistema arroja las iniciales de la persona que maneja el sistema, y el gerente financiero considera que este control es suficiente.	Confusión o error en la `persona responsable, puesto que puede suceder que un usuario, ingrese con otra clave	X		X			<p>Las claves pueden ser utilizadas por otro usuario que no es el dueño, por lo que presento las siguientes recomendaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir por escrito, que exista un manual donde exija la firma de la persona que elabora los documentos. 2. La Gerencia General debe hacer el muestreo de los comprobantes, para verificar que se cumpla con la disposición.
9.1	No existen un manual de los procedimientos de control interno	Debe detallarse por escrito los procedimientos de control interno, para que todas las	Descuido de la Gerencia	Solamente las personas que trabajan en el departamento saben cual es el manejo, pero en caso de que se vayan,		X	X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un levantamiento de los procedimientos actuales. 2. Elaborar Flujogramas. 3. Identificar cuellos de botella. 4. Analizar cómo eliminar dichos cuellos de botella.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
		personas entiendan el manejo de la empresa		nadie mas sabe cual es el funcionamiento El personal nuevo, tiene problemas para entender el funcionamiento de la empresa, ya que depende de otra persona.						5. Plasmar el manual de procedimientos por escrito. 6. Distribuirlo a los empleados del departamento contable.
10.1	No existe un departamento de Auditoría	La empresa debe tener un departamento de Auditoría interna para identificar errores en registros, procedimientos, y tomar correctivos conforme se presenten los problemas.	Falta de entendimiento por parte de la gerencia, de la necesidad de un Departamento de Auditoría.	Efectos tributarios, no presentación de información eficiente, eficaz y a tiempo.	X		X			1. Realizar una selección de auditores. 2. Tomar pruebas de aptitud. 3. Que tengan experiencia en el manejo de construcciones. 4. Comprobar que sea Auditor calificado. 5. Escoger la mejor opción. 6. Implementar el nuevo departamento de Auditoría. 7. Adecuar el espacio físico para el nuevo departamento.
11.1	Los Activos fijos no están asegurados	Todos los activos fijos deben estar asegurados contra cualquier tipo de siniestro.	Descuido por parte de la Gerencia General y Financiera.	Los activos no están cubiertos contra ningún tipo de Siniestro	X		X			1. Evaluar las diferentes propuestas de compañías aseguradoras. 2. Analizar coberturas y deducibles. 3. Analizar formas de pago. 4. Escoger la mejor opción.
15.1	No hay competencia profesional y debido cuidado	"La fiabilidad de los estados financieros de una entidad puede resultar	Falta de exigencia por parte de los altos directivos de la empresa	a. Estados financieros no confiables, saldos irreales. b. Riesgo de que la	X		X			1. Exigir experiencia comprobada en el área contable. 2. Conocer el manejo de esa clase de negocio. 3. Exigir un nivel de educación

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
		comprometida si personas incompetentes o carentes de convicción están involucradas en el proceso de formulación de los mismos" (Informe COSO)		toma de decisiones no sea la correcta ya que los estados financieros pueden tener errores significativos. c. No se conoce la realidad económica de la empresa.						superior. 4. Exigir capacitaciones constantes. 5. Formulación de evaluaciones al personal.
16.1	No existe un manual de funciones de los empleados	Es necesario la existencia de un manual detallado de las funciones de los empleados del departamento contable, para lograr una segregación de funciones equitativa.	Descuido por parte de la Gerencia General, ya que no ha delegado a Recursos Humanos la elaboración de un Manual de procedimientos El Gerente General no ha tomado la debida importancia.	a. El personal no conoce sus funciones específicas. B. Segregación de funciones no adecuado. C. Existe desorden y no hay responsables ya que no saben a ciencia cierta las funciones de cada uno.	X		X			1. Se debe capacitar al personal de recursos humanos para elaborar un manual de procedimientos. 2. Elaborar un levantamiento de procedimientos actuales. 3. Descripción de los cuellos de botella. 4. Analizar junto con la gerencia los controles que deben existir en cada proceso para poder eliminarlo, o reducirlo. 5. Una vez controlados los cuellos de botella, elaborar un manual de procesos de todo el personal de la empresa. 6. Implementar procesos para el ingreso de nuevo personal. 7. Implementación de entrevistas. 8. Elaboración de pruebas de conocimiento al personal nuevo y antiguo. 9. Elaboración de pruebas psicológicas al personal antiguo y

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
										<p>nuevo.</p> <p>10. Para el personal nuevo y antiguo debe existir una carpeta o expediente con las pruebas rendidas, calificadas.</p> <p>11. Se debe establecer una nota mínima que debe cubrir cada empleado para poder ingresar a la empresa.</p> <p>12. Se debe establecer plazos de pruebas para el nuevo personal.</p> <p>13. Una vez pasado el periodo de prueba se debe entregar el uniforme.</p> <p>14. En el manual de recursos humanos debe constar horas de entrada, salida, tiempos para el lunch.</p> <p>15. Sanciones.</p> <p>16. Incentivos.</p>
17.1. 1	No se manejan inventarios	Los Inventarios deben ser controlados a través de un Kardex.	<p>El personal del área contable desconoce la forma de cómo controlar inventarios. No se propone un método de control de inventarios.</p> <p>No se ha delegado esta Función al encargado de bodega.</p>	Falta de control de desperdicios, saldos irreales en el costo de cada proyecto, no hay control en precios y descuentos.	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Decidir un método para control de inventarios. 2. Conteo del Inventario. 3. Cotejar saldos con el sistema contable. 4. Determinar novedades. 5. Registrar diferencias. 6. Habilitar el módulo de inventarios. 7. Delegar responsables de los inventarios. 8. Implementar políticas para conteo físico. 9. Elaborar un instructivo para toma física.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
										10. Dar a conocer al personal y hacerlo cumplir. 11. Que Auditoría interna, cuando sea implementada, realice un control aleatorio del cumplimiento del las políticas de inventarios. 12. Crear documentos habilitantes para ingreso y egreso de bodega, los mismos que deben ser prenumerados, y con las firmas de responsabilidad. 13. Seguimiento por parte de la gerencia financiera.
17.1	No existen ingresos de bodega	Los Inventarios deben ser controlados a través de un Kardex., además deben existir documentos habilitantes con firmas de responsabilidad .	Descuido por parte de la gerencia financiera.	Falta de control de desperdicios, saldos irreales en el costo de cada proyecto, no hay control en precios y descuentos	X		X			Implementar el manual de procedimientos para inventarios, con los pasos detallados anteriormente. Ref. 17.1.1
25.1	No existen requisiciones de material	" Debe determinarse la necesidad específica que requiere ser satisfecha a través de la acción de procuración, es decir, la	Descuido de la Gerencia Financiera.	Falta de control de desperdicios, saldos irreales en el costo de cada proyecto, no hay control en precios y descuentos. Pérdida de materiales. Robo o mala	X		X			Diseñar una hoja de control, donde se detalle el requerimiento de bodega. Dicho requerimiento debe ser aprobado por la Gerencia de Construcciones. Una vez aprobado debe pasar al departamento de adquisiciones, cuando exista, para que proceda a cotizar dicho material.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
		determinación de los productos y sus especificaciones, cantidades, requerimiento de entrega, y otra información pertinente."(Santillana,2003,p ág. 116)		utilización del material.						En caso de que sea la compra mayor a 1000 dólares., se procede a solicitar 3 cotizaciones, caso contrario se lo solicita al proveedor calificado. Antes de solicitar, se entrega la cotización a gerencia de construcciones para que apruebe dicha adquisición. Una vez autorizada, se procede a la solicitud del material.
26.1	No se manejan ordenes de compra	Debe existir una orden de compra pre- numerada para tener un mejor control del material adquirido.	Descuido de la Gerencia Financiera.	Falta de control de desperdicios, saldos irreales en el costo de cada proyecto, no hay control en precios y descuentos. Pérdida de materiales. Robo o mala utilización del material.	X		X			1. Escoger un modelo de Orden de compra. 2. Mandar a elaborar en una imprenta autorizada por el SRI. 3. Cada orden de compra debe tener tres copias. 4. La original se queda con el proveedor. 5. La segunda copia junto con la guía de remisión. 6. La tercera copia archivo del departamento de adquisiciones.
28.1	No se cancela a los proveedores en los plazos establecidos	Es necesario respetar los términos de pago establecidos.	No existen contratos firmados con los proveedores de material y de mano de obra, lo cual no permite saber los plazos de pago establecidos, y el crédito otorgado.	Despachos de material detenidos, existencia de nuevos proveedores constantemente. Mala imagen para la empresa. La obra no avanza. Retraso en las ventas. Generación de clientes		X	X			1. Firmar contratos con todos los proveedores donde se establezcan plazos de pago y descuentos. 2. Determinar responsables del pago y de los contratos. 3. Elaborar un resumen del pago mensual. 4. Que intervenga Auditoría interna, y detecte por muestreo que todos cumplan con el procedimiento.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
				insatisfechos.						5. Enviar cartas de confirmación a los proveedores, para que informen si están o no conformes con los pagos y si la empresa cumple.
34.1	No se entregan las retenciones en la fuente a tiempo	"Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo documento de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención." (Http://www.sri.gob.ec/web/01138/169)	Descuido por parte del área contable, no exigencia por parte de la gerencia financiera.	Al ser devueltas las retenciones, por entrega de las mismas a destiempo, la empresa no hace uso del crédito tributario de la retención y genera gastos no deducibles innecesarios.		X	X			1. Cumplir con lo previsto en el reglamento de comprobantes de venta y retención. 2. Llamar a los proveedores para y mandar por fax las retenciones. 3. Asegurarse que todas las retenciones sean entregadas a tiempo. 4. Recordar que lo único que abaliza la entrega de la retención es la firma de recibí conforme.
24.1	No se manejan tres cotizaciones antes de adquirir los materiales	"Se deben solicitar cotizaciones a los proveedores para obtener mejores condiciones en el mercado en	Descuido por parte de la gerencia financiera.	Pago en exceso a proveedores, gastos innecesarios para la empresa, falta de análisis de precios unitarios	X		X			1. Implementar procedimientos para el manejo de 3 cotizaciones. 2. Determinar el monto de la compra para solicitar las cotizaciones. 3. Solicitar las cotizaciones, y determinar la mejor oferta. 4. Determinar el mejor precio y

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
		cuanto a precios, calidad y servicios" (Http://pciudadana.org/archivo/rendicion_cuentas/download/marco_legal/manual_compras.pdf)								producto con garantía. 5. Demostración de porque se ha escogido o no un proveedor.
37.1	No existe un solo departamento de Adquisiciones	Debe existir un departamento de adquisiciones, para poder analizar las mejores condiciones, precios, calidad y servicios.	Descuido por parte de la gerencia financiera.	Pago en exceso a proveedores, gastos innecesarios para la empresa, falta de análisis de precios unitarios	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la posibilidad de la implementación de un nuevo departamento de compras. 2. Una vez analizado y aprobado por el gerente general se crea el nuevo departamento. 3. Debe crearse un organigrama del departamento. 4. Determinar las necesidades de la empresa que deben ser resueltas por el nuevo departamento. 5. Identificadas las necesidades se debe establecer las funciones del departamento. 5. Establecer tiempos para cumplir con estas funciones. 6. Enrolamiento de personal para el departamento que cumpla con los requisitos establecidos. 7. Implementación de un guarda almacén, que sea el custodio de todos los materiales.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
										<p>8. Implementación de todos los documentos necesarios para el departamento como son las requisiciones de material.</p> <p>9. Implementación de procesos para compras.</p> <p>10. Elaborar un manual para adquisiciones.</p>
38.1	No se verifican los precios, descuentos y plazos de crédito	Se debe realizar un análisis de precios del mercado antes de realizar la compra.	No existe un departamento de adquisiciones.	Pago en exceso a proveedores, gastos innecesarios para la empresa, falta de análisis de precios unitarios	X				X	Una vez creado el departamento de adquisiciones, se puede analizar cada una de las ofertas de los proveedores, y tomar la decisión correcta siguiendo los pasos detallados en la referencia 24.1
45.1	No se prohíbe la firma de cheques en blanco	En una empresa no se deben firmar cheques en blanco, para evitar cualquier suceso futuro con dicho documento como fraude o colusión.	Descuido por parte del área contable, no exigencia por parte de los directivos. Demasiada confianza con las personas que custodian los cheques.	Puede existir mal manejo de los cheques en blanco, y ocasionar pérdidas en la empresa, robos, colusión, malversación, etc.	X		X			<p>En el caso muy extremo de que salga de viaje el gerente se debe realizar los siguientes procedimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un registro claro de los números de cheques que se dejan firmados. 2. Una vez que se han usado, enviar escaneados por mail al Gerente para que por esta vía autorice el pago. 3. Una vez pagado, verificar el destino del cheque. 4. Verificar el endoso del mismo en el banco. 5. Verificar la firma de recepción en el comprobante de egreso. 6. Verificar la firma en los comprobantes de retención.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
46.1	Los cheques no se manejan con firmas conjuntas	Un mecanismo de control es manejar la chequera de la empresa utilizando firmas conjuntas, para evitar robos, malversación, o colusión entre otros.	Descuido por parte del área contable, no exigencia por parte de los directivos. Demasiada confianza con las personas que custodian los cheques.	Puede existir mal manejo de los cheques en blanco, y ocasionar pérdidas en la empresa.	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe implementar la política de las firmas conjuntas. 2. Analizar qué persona debe ser la firma conjunta. 3. Registrar en el banco, en las diversas cuentas de la compañía la segunda firma autorizada.
50.1	Archivo incompleto de las declaraciones de impuestos	El archivo de documentos presentados a organismos de control, debe ser manejado en correcto orden cronológico, y secuencial.	Descuido por parte del área contable	No hay control de los documentos que se generan en el sistema contable.		X		X		<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema contable debe emitir documentos prenumerados, y que no permita la manipulación del documento generado. 2. Cada documento generado en el sistema debe estar archivado en correcto orden y con los sustentos.
51.1	No se realiza conciliación tributaria	La conciliación tributaria, es un instrumento determinante del impuesto a la renta	Descuido por parte del área contable	Contingentes con los organismos de control		X			X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal para elaborar la conciliación tributaria. 2. De ser necesario se debe contratar a terceras personas para que analicen los registros. 3. Contratar un abogado tributario para que analice la documentación antes de ser presentada a los

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
										organismos de control. 4. Que la Gerencia Financiera y General sepan cuáles son las partidas que se están reflejando en la conciliación tributaria, para toma de decisiones y conocer sus efectos.
54.1	Las obligaciones tributarias no se cancelan a tiempo	Es obligación de los contribuyentes cancelar los impuestos a tiempo.	Falencia de los directivos	Contingentes con los organismos de control. Pago de multas e intereses innecesarios.		X	X			1. Realizar una planificación de los pagos de obligaciones tributarias mensualmente. 2. Asegurarse que exista el disponible en la cuenta. 3. El gerente Financiero debe asegurarse de que se pague a tiempo.
60.1	El sistema contable no maneja saldos reales y oportunos	El sistema contable debe ser el fiel reflejo de todas las operaciones realizadas por la empresa	Descuido por parte del área contable, falta de conocimiento, descuido directivos	Contingencias con los organismos de control, información contable irreal para la gerencia, toma de decisiones errada.		X		X		1. Se debe poner en consideración el cambio del sistema actual. 2. Buscar opciones de sistemas que se ajuste a las necesidades de la empresa. 3. Analizar las nuevas opciones. 4. Una vez analizados escoger la mejor opción. 5. Iniciar el proceso de capacitación del nuevo sistema. 6. Una vez capacitado el personal, se debe iniciar el proceso de migración de información. 7. Uso del nuevo sistema.
61.1	El catalogo de cuentas no esta actualizado	El catalogo de cuentas es la base de la contabilidad	Descuido por parte del área contable, falta de conocimiento, descuido directivos	No presentación de información a tiempo, a terceros y a la gerencia. Saldos irreales en cuentas que no son el		X		X		1. Buscar un plan de cuentas que utilice las cuentas basadas en las Normas Niif, e ir adecuándolo para satisfacer las necesidades de la empresa. 2. Utilizar de forma correcta las

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
				reflejo de la empresa.						cuentas contables, y basarse a las Normas Internacionales de Contabilidad.
21.1	Las facturas de proveedores no son registradas de inmediato una vez recibidas	Las facturas deben registrarse una al siguiente día de haberlas recibido	Se demoran demasiado tiempo en la codificación de facturas	No se pueden ingresar al sistema a tiempo, y no se realiza la retención en el tiempo establecido por el SRI.	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un manual de procedimientos donde indique como se debe recibir las facturas, hasta el momento de ingresar al sistema. 2. Se debe indicar cuál es tiempo máximo para el ingreso de una factura. 3. Requisitos que debe cumplir la factura para ser receptada. 4. Proceso de codificación. 5. Ingreso al sistema. 6. Elaboración de la retención en la fuente.
35.1	No se realiza requisiciones de material con anticipación.	Se debe preparar con anticipación la solicitud de material	Falta de organización en obra.	Emisión de anticipos a proveedores. Falta de un departamento de adquisiciones que regule este proceso.	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar procedimientos para solicitar material. 2. Implementación de solicitudes de material. 3. Las solicitudes de material deben ser pre numeradas. 5. Deben constar las firmas de los responsables.
40.1	No existen políticas establecidas por escrito para emisión de anticipos a proveedores	Se debe plasmar por escrito las políticas de cierres de anticipos	Descuido por parte del área contable, falta de conocimiento, descuido directivos	Cuentas abiertas de proveedores desde hace muchos años atrás	X		X			<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe existir contratos firmados para todos los proveedores. 2. En los contratos deben especificarse el tratamiento para anticipos. 3. Los anticipos se deben dar hasta el 10 de cada mes, y deben ser cerrados el mismo mes.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
										4. En caso de no cumplir con este requerimiento no se realiza.
36.1	No se hace un estudio de mercado para escoger al proveedor con la mejor oferta	Se debe realizar un estudio de mercado, para obtener las mejores ofertas	Descuido por parte del área de proyectos, falta de conocimiento, descuido directivos	Pago excesivo a proveedores	X		X			1. Una vez implementado el departamento de adquisiciones, debe realizar un estudio de mercado. 2. Analizado el mercado se solicitan ofertas del material. 3. Analizar cada una de las ofertas del mercado. 5. Escoger el mejor precio y la mejor calidad. 6. El estudio debe ser aprobado por la Gerencia de construcciones.
42.1	No se maneja un sello fechador para cancelar facturas	Se debe manejar un sello fechador al momento de cancelar facturas, para evitar duplicación de pagos	Descuido por parte del área contable.	Duplicación de pagos	X		X			1. Se debe implementar una política de cancelar las facturas, y fechar dicho pago. 2. Cada vez que se cancelen facturas , se debe colocar la fecha y hora. 3. La gerencia financiera debe hacer un control por muestreo de las facturas canceladas para ver si se cumple o no el procedimiento.
43.1	No se realizan los ajustes en bancos oportunamente	Se deben realizar los ajustes en bancos en el mes que corresponde	Descuido por parte del área contable, falta de conocimiento, descuido directivos	Información ineficiente, y falsa a la gerencia	X		X			1. Se debe realizar conciliaciones bancarias mensualmente. 2. Las conciliaciones bancarias deben tener una firma de elaborado por y revisado por. 3. Una vez revisada se debe hacer los ajustes en la contabilidad de inmediato.

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
										4. Se debe conciliar bancos hasta el 15 de cada mes.
44.1	No se realizan conciliaciones bancarias mensuales	Se deben realizar conciliaciones bancarias mensualmente	Descuido por parte del área contable, falta de conocimiento, descuido directivos	SalDOS irreales en Bancos	X		X			1. Implementar una política de control que indique hasta que fecha se deben presentar las conciliaciones bancarias, y hasta que fecha se hacen los ajustes. 2. Implementar políticas de presentación de ajustes a la gerencia financiera, hasta el 20 de cada mes.
63.1	No existe un manual de procedimientos en la empresa y no se distribuye a los empleados.	Debe existir un manual de procedimientos emitido por la empresa, y se debe distribuir a los empleados	Falta de conocimiento, descuido directivos	Personal desordenado	X		X			1. Levantamiento de procesos actuales de cada empleado. 2. Localizar cuellos de botella. 2. Analizar cada cuello de botella e implementar un control. 3. Colocar por escrito los procedimientos en forma clara. 4. Elaborar el manual de la empresa. 5. Legalizarlo. 6. Distribuir a los empleados.
65.1	No se preparan estados financieros mensuales	Se deben preparar estados financieros mensuales, para realizar los ajustes mensualmente	Descuido por parte del área contable, falta de conocimiento, descuido directivos	SalDOS irreales en cuentas contables	X		X			1. Implementar políticas para presentación de Estados Financieros. 2. Exigencia por parte de la gerencia de la presentación de los estados financieros mensuales. 3. Informar a la gerencia de las diferencias encontradas. 4. Informar a la gerencia las cuentas afectadas, para que pueda

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	ERROR TIPO		NATURALEZA DEL ERROR			RECOMENDACIÓN
					PROCEDI MIENTO	CUMPLIMI ENTO	AUTORIZA CIÓN	INTEG RIDAD	EXACTI TUD	
										tomarse decisiones adecuadamente. 5. Implementar políticas de cierre de mes hasta el 20 de cada mes.

CAPITULO III: Propuesta de un modelo de control interno en el proceso de compras y pagos para el departamento de adquisiciones y contable de Compañía Promotora Inmobiliaria Carlos Reyes & Asociados

A continuación se presenta la propuesta de la implementación de un departamento de adquisiciones, el mismo que debe estar compuesto por políticas y procedimientos de compra.

3.1. Propuesta de políticas de compra

<p><u>Departamento:</u> <u>Actividad:</u> <u>Responsable:</u></p>	<p>Adquisiciones Compra de Material Departamento de Adquisiciones</p>	
<p><u>Reporta a:</u> Gerente General Gerente de Construcciones Gerente Financiero</p>	<p><u>Recibe documentación de:</u> Guarda Almacén Contabilidad Proyectos Gerencia Financiera Recursos Humanos Todos los departamentos.</p>	<p><u>Proveedores:</u> Glassercom Almacenes El Foco</p>
<p>Objetivo: Realizar las adquisiciones de material de una forma ordenada, eficiente y eficaz, para de esta forma lograr el abastecimiento en las diferentes obras y en la empresa en sí.</p>		
<p style="text-align: center;">POLÍTICAS</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa solo trabaja con proveedores calificados. (3.1.1) 2. Se debe mantener actualizada la base de datos de proveedores constantemente.(3.1.2) 3. Las compras que son realizadas por la empresa si son mayores a \$1000 (mil dólares), se debe pedir tres cotizaciones, caso contrario solo se realiza la compra con una cotización.(3.1.3) 4. Solo se solicita material con una solicitud de material, que se maneja de forma interna.(3.1.4) 5. Siempre se debe elaborar contratos de proveedores. (3.1.5) 6. Todos los materiales deben ser recibidos por el guarda almacén, con documentos válidos.(3.1.6) 		
<p>Elaborado por: Nathalia Cano Rodao</p>	<p>Responsable del departamento:</p>	<p>Página 1</p>

3.1.1 Procedimientos para calificar un proveedor

Departamento: Adquisiciones		Actividad: Calificación de proveedores.			
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:		
1. Recibir la solicitud de calificación.	Encargado de compras	Solicitud de calificación	Cada mes		
2. Receptar los documentos habilitantes para la calificación (Ver anexo 3.1.1-2)	Encargado de compras	Solicitud de calificación	Cada mes		
3. Comprobar la veracidad de los documentos.	Encargado de compras	Solicitud de calificación	Cada mes		
4. Definir la calificación del proveedor. (Ver anexo 3.1.1-4)	Encargado de compras	Solicitud de calificación	Cada mes		
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:		Página 1	

Ref. 3.1.1-2

A continuación se detallan los documentos habilitantes que deben receptarse y comprobar la veracidad:

- Copia del RUC
- Copia de la cédula a color del representante legal en caso de ser compañía, y de la persona que consta como razón social en el RUC.
- Copia de la papeleta de votación del representante legal o de la persona que consta en la razón social en el RUC.
- Copia del Nombramiento del representante legal.
- Dirección completa del proveedor.

- Números telefónicos de la compañía.
- E-mail de contacto.
- Nombre de la persona de contacto.
- Certificación bancaria, donde indique el número de cuenta (en caso de pagar con transferencia)
- Carta dirigida a CR Constructora donde indique el nombre al que debe salir el cheque.
- Tres cartas de empresas a quien haya entregado material donde indique la entrega-recepción conforme.

Ref. 3.1.1-4

- Para calificar el proveedor se ha definido tres categorías, las mismas que son:
A: aquellos proveedores con excelentes referencias, son aquellos con los que la empresa debe trabajar
B: aquellos que no tienen tan buenas referencias en el mercado y con poca experiencia, son aquellos con los que no siempre se debe trabajar, y ,
C: aquellos proveedores que no poseen experiencia en el mercado, y no siempre tienen tan buenas referencias comerciales, son aquellos con los que deberíamos evitar trabajar, pero sería una última opción de compra.

3.1.2 Procedimientos para mantener actualizada la base de datos de proveedores

Departamento: Adquisiciones		Actividad: Mantener actualizada la base de datos de proveedores		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:	
1. Solicitar información y documentos de actualización a los proveedores cada tres meses.(Ver anexo 3.1.2-1)	Encargado de compras	Solicitud de actualización de datos	Cada tres meses	
2. Receptar los documentos de actualización.	Encargado de compras	Solicitud de actualización de datos	Cada tres meses	
3. Comprobar la veracidad de los documentos.	Encargado de compras	Solicitud de actualización de datos	Cada tres meses	
4. Actualizar la base de datos.	Encargado de compras	Documento del sistema numerado.	Cada tres meses	
	Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	

Ref. 3.1.2-1

Cada vez que se realiza el proceso de actualización de datos, se procede a llamar a los proveedores, en caso de que si se presente algún cambio procede a enviarles la solicitud de actualización de datos la misma que siempre debe tener adjuntos los documentos en los que se haya ocasionado el cambio, por ejemplo, en caso de que el cambio de haya presentado en el nombre o razón social, deben presentar la copia del Ruc.

En caso de que haya cambiado la dirección, deben presentar el RUC con el cambio de dirección, o la copia de un servicio básico, es decir que debe existir un documento donde se refleje el cambio en el proveedor.

3.1.3 Procedimientos para realizar compras menores a \$ 1000

Departamento: Adquisiciones		Actividad: Adquisiciones menores a \$ 1000.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:	
1. Solicitar una cotización al proveedor con calificación (A).	Encargado de compras	Solicitud de cotización (vía mail)	Cada semana	
2. Analizar los precios, descuentos, plazos de crédito, fecha de despacho y garantías.	Encargado de compras	Solicitud de cotización (vía mail)	Cada semana	
3. Proceder con la emisión de la orden de compra	Encargado de compras	Orden de compra	Cada semana	
4. Solicitar la elaboración del contrato, estipulando precios, descuentos, plazos de crédito, fechas de despacho y garantías.	Encargado de compras	Contrato	Cada semana	
5. Solicitar anticipo. (En caso de solicitar el proveedor)	Encargado de compras	Cheque	Cada semana	
6. Ingresar el material a la bodega o almacén	Guarda Almacén	Ingreso de bodega	Cada semana	
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1	

3.1.3.1 Procedimientos para realizar compras mayores a \$ 1000

Departamento: Adquisiciones		Actividad: Adquisiciones mayores a \$ 1000.			
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:		
1. Solicitar tres cotizaciones a los proveedores calificados. (A)	Encargado de compras	Solicitud de cotización (vía mail)	Cada semana		
2. Comparar precios, descuentos, plazos de crédito, fecha de despacho y garantías ofertadas.	Encargado de compras	Informe de adquisiciones	Cada semana		
3. Proceder con la emisión de la orden de compra	Encargado de compras	Orden de compra	Cada semana		
4. Solicitar la elaboración del contrato, estipulando precios, descuentos, plazos de crédito, fechas de despacho, garantías y sanciones.	Encargado de compras	Contrato	Cada semana		
5. Solicitar el anticipo.	Encargado de compras	Cheque	Cada semana		
6. Entregar el anticipo.	Encargado de compras	Cheque	Cada semana		
7. Solicitar la entrega del material a la bodega o almacén	Guarda Almacén	Ingreso de bodega	Cada semana		
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1		

3.1.4 Procedimientos para proceder con la recepción de materiales y suministros de los departamentos

<u>Departamento:</u>		Adquisiciones		
<u>Actividad:</u>		Recepción de pedidos de materiales y suministros de los departamentos.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:	
1. Receptar el pedido de material o suministro	Encargado de compras	Solicitud de material	Según las necesidades.	
2. Verificar si hay o no en existencias.	Encargado de compras			
3. Emitir documento que respalde la salida de bodega	Guarda Almacén	Egreso de Bodega	Según las necesidades	
4. Acta entrega-recepción de materiales o suministros	Encargado de compras	Acta entrega recepción	Según las necesidades	
5 Tomar las firmas de la persona que recibe y del que entrega	Encargado de compras	Acta entrega recepción	Según las necesidades	
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1	

3.1.5 Procedimientos para elaborar contratos de proveedores.

<u>Departamento:</u>	Adquisiciones		
<u>Actividad:</u>	Elaboración de contratos de proveedores.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1. Aprobar la orden de compra.	Jefe de Adquisiciones y Gerencia de Proyectos	Orden de compra	Según las necesidades.
2. Solicitar la emisión del contrato.	Departamento Jurídico	Contrato	Según las necesidades
3. Enviar la orden de compra.	Encargado de compras		Según las necesidades
4. Realizar el seguimiento de la orden de compra	Encargado de compras		Según las necesidades
5. Hacer el seguimiento de la emisión del contrato	Encargado de compras		Según las necesidades
6. Hacer llegar al proveedor la copia del contrato, para que sea previamente revisado.	Encargado de compras		Según las necesidades
7. Hacer firmar los contratos	Departamento Jurídico		Según las necesidades
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

3.1.6 Procedimientos para la recepción de materiales con documentos válidos.

<u>Departamento:</u>		Adquisiciones	
<u>Actividad:</u>		Recepción de materiales en almacén o bodega.	
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1. Recibir la copia de la orden de compra.	Encargado de compras		Según las necesidades.
2. Recibir la mercadería.	Guarda Almacén		Según las necesidades
3. Cotejar la mercadería recibida con la orden de compra, la guía de remisión y físicamente.	Guarda Almacén		Según las necesidades
4 Colocar la firma y sello de bodega en la guía de remisión.	Guarda Almacén		
5 Ingresar al sistema la mercadería recibida	Guarda Almacén	Ingreso de bodega	Según las necesidades
6 Guardar en bodega o almacén los materiales recibidos	Guarda Almacén		Según las necesidades
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

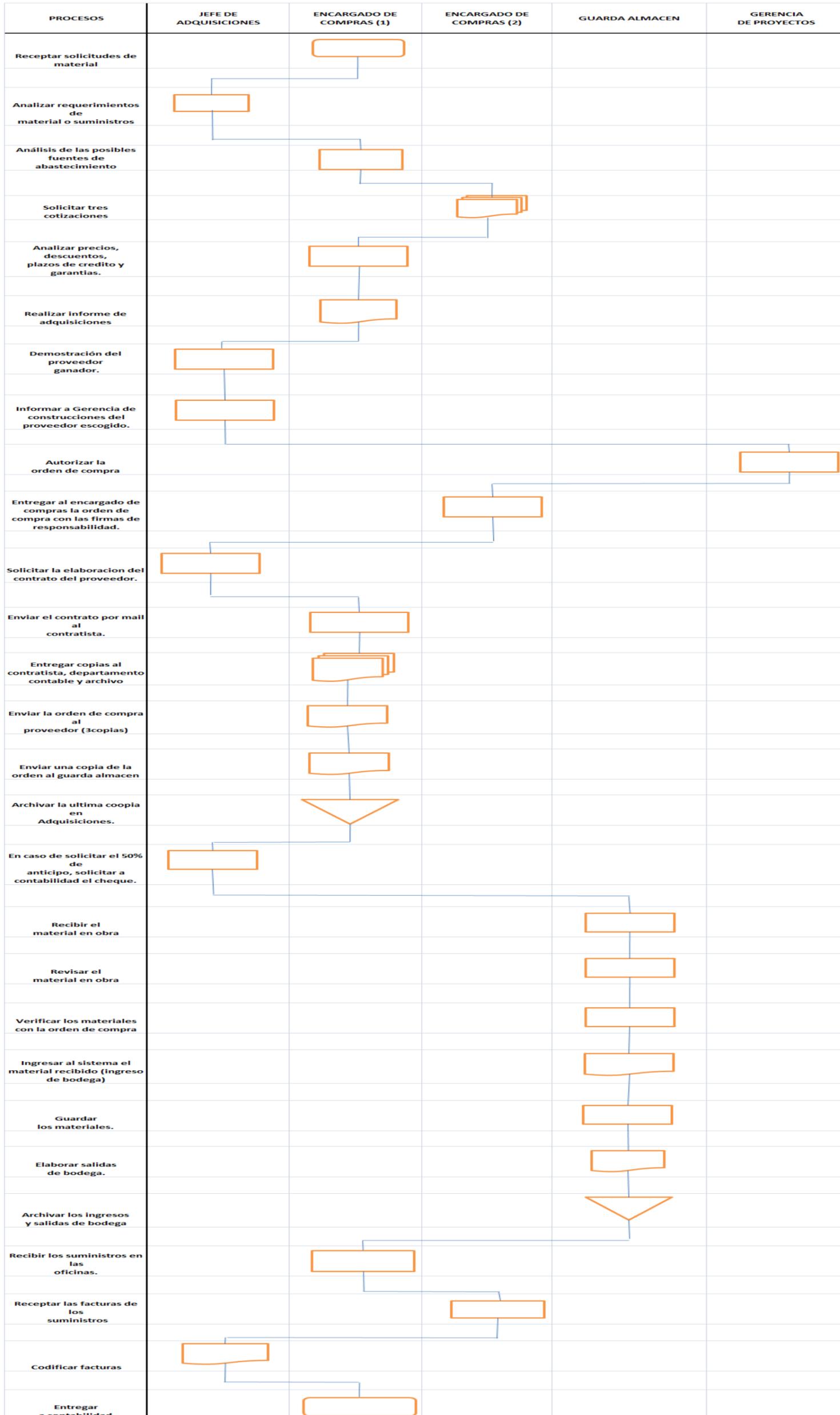
3.2 Propuesta del organigrama para el departamento de adquisiciones

A continuación se presenta la propuesta del organigrama del departamento de adquisiciones:



Fuente: Nathalia Cano Rodao

3.2.1 Flujograma propuesto para el proceso de compras



3.3 Responsables del departamento de adquisiciones

El departamento de adquisiciones debe estar compuesto por el jefe de Adquisiciones, dos encargados de compras, el guarda almacén y una asistente en caso de ser necesario.

3.3.1 Funciones del Jefe de Adquisiciones

Respecto al Jefe del departamento de Adquisiciones o Gerente de Adquisiciones, debe cumplir con las siguientes responsabilidades:

<p><u>Departamento:</u></p> <p><u>Actividad:</u></p> <p><u>Responsable:</u></p>	<p>Adquisiciones</p> <p>Adquisición de materiales y suministros.</p> <p>Jefe de Adquisiciones</p>	
<p><u>Reporta a:</u></p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente de Construcciones</p> <p>Gerente Financiero</p>	<p><u>Recibe reporte de:</u></p> <p>Guarda Almacén</p> <p>Encargado de compra 1</p> <p>Encargado de compra 2</p> <p>Asistente</p>	<p><u>Proveedores:</u></p> <p>Glassercom</p> <p>Almacenes El Foco</p>
<p><u>Objetivo:</u> Supervisar el cumplimiento de las políticas del departamento de adquisiciones, y verificar el cumplimiento de los procedimientos.</p>		
<p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y aprobar todos los documentos que respaldan una opción de compra. 2. Informar a la gerencia de proyectos sobre nuevos productos que sean innovadores para la empresa. 3. Es responsable de todo el material y suministros que se adquieran. 4. Supervisar las actividades de los encargados y asistente de compras. 5. Analizar las necesidades. 6. Verificar el cumplimiento de la solicitud de las cotizaciones. 7. Analizar la opción escogida. 8. Entregar reportes a la Gerencia financiera 9. Entregar reportes a la Gerencia de Proyectos 10. Entregar reportes a la Gerencia General 11. Analizar el mercado 12. Firmar todos los documentos emitidos en el departamento de adquisiciones. 		
<p><u>Elaborado por:</u></p> <p>Nathalia Cano Rodao</p>	<p><u>Responsable del departamento:</u></p>	<p><u>Página</u></p> <p>1</p>

3.3.2 Funciones del personal encargado de compras

Respecto a los encargados de compras o adquisiciones, deben realizar tener las siguientes funciones:

<p><u>Departamento:</u></p> <p><u>Actividad:</u></p> <p><u>Responsable:</u></p>	<p>Adquisiciones</p> <p>Adquisición de materiales y suministros.</p> <p>Encargado de compras 1 y 2</p>	
<p><u>Reporta a:</u></p> <p>Jefe de Adquisiciones</p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente de Construcciones</p> <p>Gerente Financiero</p>	<p><u>Recibe reporte de:</u></p> <p>Guarda Almacén</p> <p>Asistente</p>	<p><u>Proveedores:</u></p> <p>Glassercom</p> <p>Almacenes El Foco</p>
<p><u>Objetivo:</u> Elaborar el proceso de compras, cumplir con los procedimientos establecidos, reportar al Jefe de adquisiciones el trabajo realizado mensualmente y cumplir con las políticas del departamento de adquisiciones.</p>		
<p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emitir solicitudes de calificación de proveedores. 2. Recibir la documentación que respalda la calificación de proveedores. 3. Elaborar informe sobre la calificación dada a cada proveedor. 4. Actualizar la base de datos de proveedores. 5. Emitir solicitudes de actualización de proveedores. 6. Recibir las solicitudes de material de todos los departamentos de la empresa. 7. Solicitar las cotizaciones. 8. Elaborar informe sobre el proveedor que cumple con los requerimientos. 9. Hacer firmar todos los documentos emitidos, al Jefe de Adquisiciones. 10. Emitir la orden de compra. 11. Solicitar la elaboración de los contratos. 12. Realizar el seguimiento de la orden de compra. 13. Hacer llegar una copia de la orden de compra al guarda almacén. 14. Realizar el seguimiento de la firma de contratos. 		

15. Entregar una copia del contrato a contabilidad.
16. Realizar el seguimiento de la emisión del cheque por concepto de anticipo proveedores.
17. Realizar el seguimiento de la entrega del material.
18. Archivar toda la documentación emitida en el departamento de adquisiciones

Elaborado por: Nathalia Cano Rodao	Responsable del departamento:	Página 2
--	--------------------------------------	---------------------------

3.3.3 Funciones del Guarda Almacén

Respecto al guarda almacén debe realizar las siguientes actividades

<p><u>Departamento:</u></p> <p><u>Actividad:</u></p> <p><u>Responsable:</u></p>	<p>Adquisiciones</p> <p>Adquisición de materiales y suministros.</p> <p>Guarda Almacén</p>	
<p><u>Reporta a:</u></p> <p>Jefe de Adquisiciones</p> <p>Encargado de compras 1 y 2</p>	<p><u>Recibe reporte de:</u></p> <p>Encargado de compras 1 y 2</p>	<p><u>Proveedores:</u></p> <p>Glassercom</p> <p>Almacenes El Foco</p> <p>Martiframa</p>
<p><u>Objetivo:</u> Recibir, analizar y cotejar las mercaderías recibidas en el almacén o bodega, ingresar al sistema los materiales o suministros recibidos en correcto orden, y archivar de forma ordenada todos los documentos recibidos en el departamento y emitidos por él .</p>		
<p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir copias de las órdenes de compra legalizadas. 2. Recibir el material en obra o en el almacén. 3. Revisar la mercadería y suministros recibidos. 4. Cotejar lo recibido con la orden de compra, la guía de remisión y físicamente. 5. Colocar el sello en la guía de remisión. 6. Ingresar en el sistema en ingreso de material y suministros. 7. Elaborar los ingresos de bodega. 8. Elaborar los egresos de bodega 9. Guardar la mercadería y suministros. 10. Archivar los documentos emitidos en el departamento. 11. Elaborar informes mensuales de la mercadería recibida. 12. Elaborar informes mensuales de la mercadería entregada. 		
<p>Elaborado por:</p> <p>Nathalia Cano Rodao</p>	<p>Responsable del departamento:</p>	<p>Página</p> <p>3</p>

3.4 Puntualización de las operaciones a realizarse en el departamento de adquisiciones

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES		
PUNTUALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES A REALIZARSE		
OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar las solicitudes de materia, sea vía mail física, pero siempre con el respaldo del departamento de construcciones. 	Solicitud de material o suministros	Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el requerimiento recibido 	Informe de adquisiciones	Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las posibles fuentes de abastecimiento del material requerido 		Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> • En caso de ser mayor a \$ 1000, se procede a solicitar dos cotizaciones más. 		Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez recibidas las cotizaciones, se procede a analizar los precios, descuentos, plazos de crédito, y garantías. 	Informe de adquisiciones	Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza el informe de adquisiciones, con las respectivas firmas de elaborado por y autorizado por, en este caso elaborado por el encargado de compra y autorizado por el gerente de adquisiciones. 	Informe de adquisiciones	Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> • Se demuestra los motivos por los cuales una opción es la que cumple con todos 	Orden de pedido	Jefe de Adquisiciones

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES		
PUNTUALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES A REALIZARSE		
OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	RESPONSABLE
los requisitos, es decir es la ganadora, y porque las otras opciones no son las acertadas.		
<ul style="list-style-type: none"> Se procede a informar a la gerencia de construcciones sobre el proveedor escogido con las especificaciones técnicas descritas en la orden de pedido 		Jefe de Adquisiciones
<ul style="list-style-type: none"> Dicha orden de pedido es autorizada por la Gerente de Construcciones. 		Gerente de Construcciones
<ul style="list-style-type: none"> Una vez autorizada por la gerente de construcciones, se procede a entregar al encargado de compras para que coordine la elaboración del contrato 		
<ul style="list-style-type: none"> Una vez elaborado el contrato se envía por mail al proveedor, para que lea y proceda a firmar. 	Contrato	Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> Una vez firmado el contrato, donde se especifica el plazo de entrega, valor de la compra, plazo de pago, garantías y sanciones, se sacan tres copias, la original se queda en el departamento de adquisiciones, la segunda copia con el proveedor, y la tercera se queda en 	Contrato	Encargado de compras

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES		
PUNTUALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES A REALIZARSE		
OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	RESPONSABLE
contabilidad.		
<ul style="list-style-type: none"> Se procede a hacer llegar la orden de compra al proveedor, la misma que debe estar pre numerada y pre impreso, y con las firmas de todos los responsables. 	Orden de compra	Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> La orden de compra tiene tres copias 	Orden de compra	Encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> La primera se le entrega al proveedor, la segunda es para el guarda almacén para que pueda recibir la mercadería, y la tercera es para el archivo del departamento de adquisiciones. 		
<ul style="list-style-type: none"> En caso de que la negociación con el proveedor se haya determinado con el 50% de anticipo, el departamento contable tiene la copia del contrato firmado con las especificaciones de la compra, y se emite un mail del departamento de adquisiciones hacia el Gerente financiero para que proceda con el anticipo. 	Mail	Jefe de Adquisiciones
<ul style="list-style-type: none"> Caso contrario el proveedor, se dirige directamente a obra a entregar el material, el guarda almacén revisa la 	Ingreso de bodega	Guarda Almacén

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES		
PUNTUALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES A REALIZARSE		
OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	RESPONSABLE
mercadería recibida, cotejándola con la orden de compra que se le fue entregada con anticipación.		
<ul style="list-style-type: none"> Una vez revisada, el guarda almacén coloca el sello de bodega en la orden de compra del proveedor y en la guía de remisión, la misma que deberá ser adjuntada a la factura. 	Ingreso de bodega	Guarda Almacén
<ul style="list-style-type: none"> El encargado de bodega realiza el ingreso de bodega. 	Ingreso de bodega	Guarda Almacén
<ul style="list-style-type: none"> El encargado de bodega guarda toda la mercadería y en caso de que sea utilizada en ese momento procede a elaborar un documento de sustento, llamado salida de bodega. 	Salida de Bodega	Guarda Almacén
<ul style="list-style-type: none"> De esta forma se ha implementado un control interno en lo que respecta a la bodega. 		
<ul style="list-style-type: none"> El guarda almacén ingresa al sistema la entrada de las mercaderías, para que el departamento contable tenga registrado en existencias 	Ingreso a Sistema con comprobante numerado	Guarda Almacén
<ul style="list-style-type: none"> Codificar las facturas 		Jefe de Adquisiciones

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
PUNTUALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES A REALIZARSE



OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar las facturas codificadas a Contabilidad 		Jefe de Adquisiciones
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar las planillas de avance de obra, junto con facturas 		Jefe de Adquisiciones
<p align="center">Elaborado por: Nathalia Cano Rodao</p>	<p align="center">Responsable del departamento</p>	<p align="center">PÁGINA 1</p>

3.5 Formatos

A continuación se presentan los formatos de documentos que se utilizarán en el proceso de compras.

3.5.1 Solicitud de calificación

CR CONSTRUCTORA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES			
NOMBRE O RAZON SOCIAL: (1)			RUC: (2)
NOMBRE COMERCIAL (3)			BIENES: (4)
			SERVICIOS: (5)
DIRECCIÓN SEGÚN RUC: (6)			
CIUDAD SEGÚN RUC: (7)	TELEFONO: (8)	FAX: (9)	CORREO ELECTRONICO (10)
	BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECEN		
1.(11)			
2.(12)			
3.(13)			
4.(14)			
DATOS DE LA EMPRESA			
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL (15)	CEDULA (16)	CARGO (17)	HASTA (18)
	NOMBRE DEL CONTADOR (19)	CÉDULA (20)	REGISTRO DEL CONTADOR (21)
NOMBRE DE CONTACTO (22)	CÉDULA (23)	CARGO (24)	CORREO ELECTRÓNICO (25)
	REQUISITOS:		
1. Llenar correctamente el formulario de solicitud de calificación de Proveedores 2. Copia de la Cédula de Identidad del Propietario de la Empresa. 3. Copia del RUC otorgado por el SRI. 4. Certificado de instituciones a las que presta servicios actualmente, mínimo tres. 5. Certificando Bancario. 6 Copia del nombramiento del representante legal debidamente inscrito 7 Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal			

8. Lista completa de productos y servicios que ofrece, con precios y porcentajes de descuento.

--

	Fecha de presentación: Firma y Sello (26)	
--	---	--

SOLO PARA DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

<u>CÓDIGO DEL PROVEEDOR:</u>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><u>BIEBES</u></td> <td style="width: 40px; height: 20px;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><u>SERVICIOS</u></td> <td style="width: 40px; height: 20px;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><u>AMBOS</u></td> <td style="width: 40px; height: 20px;"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<u>BIEBES</u>	<input type="text"/>	<u>SERVICIOS</u>	<input type="text"/>	<u>AMBOS</u>	<input type="text"/>	<u>PERSONA AUTORIZADA</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>
<u>BIEBES</u>	<input type="text"/>								
<u>SERVICIOS</u>	<input type="text"/>								
<u>AMBOS</u>	<input type="text"/>								
(27)	(28)	(29)	(30)						
		(31)	(32)						
		(33)	(34)						

1. En este casillero se debe colocar el nombre de la empresa o persona natural que consta en el RUC.
2. Se coloca el número de RUC.
3. En caso de haber registrado nombre comercial, se coloca la misma información que consta en el RUC.
4. En caso de ofertar bienes, se coloca una X.
5. En caso de ofertar servicios, se coloca una X. (Puede colocar una X en ambos casilleros)
6. La dirección del local comercial u oficina donde desempeña las actividades el proveedor.
7. La ciudad que consta en el RUC.
8. El número telefónico que consta en el RUC y otros adicionales el caso de existir.
9. Número de Fax, en caso de poseer.
10. Correo electrónico de los interesados.
11. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
12. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
13. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
14. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
15. Colocar el nombre del representante legal en caso de empresas.
16. Número de cedula del representante legal.

17. Cargo que ocupa
18. Hasta que fecha desempeñará la función.
19. Colocar el nombre del contador o contadora.
20. Número de cédula del contador
21. Número de registro del contador o número de RUC.
22. Nombre de la persona de contacto.
23. Número de cédula de la persona de contacto.
24. Cargo que ocupa la persona de contacto.
25. Correo electrónico de la persona de contacto.
26. Firma y sello del proveedor.
27. Código del proveedor registrado en la base de datos.
28. Se coloca una X cuando es un proveedor de bienes
29. Se coloca una X cuando es un proveedor de servicios.
30. Se coloca una X en caso de ofrecer bienes y servicios.
31. Firma del encargado de compras
32. Se coloca una X si es un proveedor con calificación A.
33. Se coloca una X si es un proveedor con calificación B.
34. Se coloca una X si es un proveedor con calificación C, el mismo que no ha logrado ser ni A ni B.

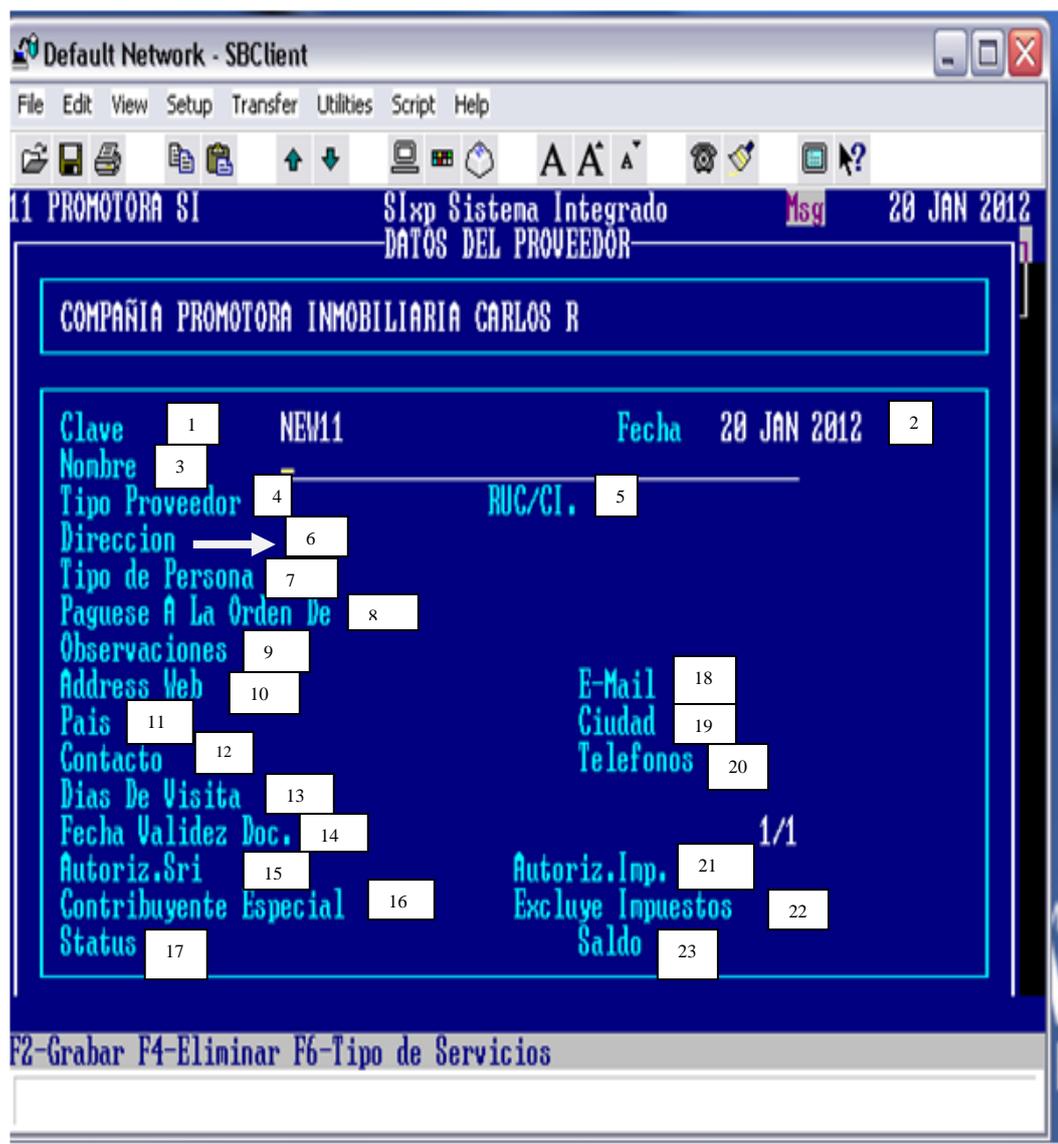
3.5.2 Solicitud de actualización de datos

CR CONSTRUCTORA			
ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES			
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: (1)		RUC: (2)	
NOMBRE COMERCIAL (3)		BIENES: (4)	
		SERVICIOS: (5)	
DIRECCIÓN SEGÚN RUC: (6)			
CIUDAD SEGÚN RUC: (7)	TELÉFONO: (8)	FAX: (9)	CORREO ELECTRÓNICO (10)
BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECEN			
1.(11)			
2.(12)			
3.(13)			
4.(14)			
DATOS DE LA EMPRESA			
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL (15)	CÉDULA (16)	CARGO (17)	HASTA (18)
NOMBRE DEL CONTADOR (19)	CÉDULA (20)	REGISTRO DEL CONTADOR (21)	
NOMBRE DE CONTACTO (22)	CÉDULA (23)	CARGO (24)	CORREO ELECTRÓNICO (25)
REQUISITOS:			
Para actualizar cualquiera de los datos de esta solicitud, se deben adjuntar documentos que respalden el cambio.			
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Fecha de presentación:</p> <p style="text-align: right;">Firma y Sello (26)</p> </div>			

SOLO PARA DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	
<u>CÓDIGO DEL PROVEEDOR:</u>	<u>PERSONA AUTORIZADA</u>
(27)	(28)

1. En este casillero se debe colocar el nombre de la empresa o persona natural que consta en el RUC.
2. Se coloca el número de RUC.
3. En caso de haber registrado nombre comercial, se coloca la misma información que consta en el RUC.
4. En caso de ofertar bienes, se coloca una X.
5. En caso de ofertar servicios, se coloca una X. (Puede colocar una X en ambos casilleros)
6. La dirección del local comercial u oficina donde desempeña las actividades el proveedor.
7. La ciudad que consta en el RUC.
8. El número telefónico que consta en el RUC y otros adicionales el caso de existir.
9. Número de Fax, en caso de poseer.
10. Correo electrónico de los interesados.
11. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
12. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
13. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
14. Detallar los bienes y servicios que ofrecen.
15. Colocar el nombre del representante legal en caso de empresas.
16. Número de cedula del representante legal.
17. Cargo que ocupa
18. Hasta que fecha desempeñará la función.
19. Colocar el nombre del contador o contadora.
20. Número de cédula del contador
21. Número de registro del contador o número de RUC
22. Nombre de la persona de contacto.
23. Número de cédula de la persona de contacto.
24. Cargo que ocupa la persona de contacto.
25. Correo electrónico de la persona de contacto.
26. Firma y sello del proveedor.
27. Se coloca el código del proveedor ya existente en el sistema.
28. Firma del encargado de compras 1 o 2.

3.5.3 Documento numerado del sistema de actualización de datos



En esta pantalla al momento de realizar alguna actualización de proveedor, se coloca F2 y sale un nuevo número que respalda la actualización.

1. La clave que se registro en el sistema de compras.
2. La fecha en que se realiza la actualización.
3. Razón social completa.
4. Proveedor de bienes, servicios o ambos.
5. Número de ruc.
6. Dirección del proveedor.
7. Se coloca la si es persona natural, persona natural obligada a llegar o

- persona Jurídica.
8. El nombre a quien se le emite el cheque.
 9. Observaciones en caso de existir.
 10. Dirección de correo electrónico.
 11. País, en este caso Ecuador.
 12. Nombre de la persona de contacto.
 13. Días de plazo de crédito.
 14. La validez de la factura, número emitido por el SRI.
 15. Número de autorización entregada por el SRI.
 16. Se coloca una S, si es contribuyente especial.
 17. En el status se coloca la A de activo.
 18. Otro mail de contacto.
 19. La ciudad de ingreso.
 20. Teléfonos de contacto.
 21. Número de autorización de la imprenta.
 22. Se coloca una N si no excluye impuestos y una S en caso contrario.
 23. El saldo sale automáticamente.

10. Firma de elaborado por. 8 Encargado de compras)
11. Firma de la persona que autoriza.
12. Firma de recepción del proveedor.

3.5.5 Ingreso de bodega

INGRESO A BODEGA NO. 001				
EMPRESA: CR CONSTRUCTORA				
FECHA: <input style="width: 50px;" type="text"/>		PROVEEDOR: <input style="width: 50px;" type="text"/>		
FACTURA NO: <input style="width: 50px;" type="text"/>		CÓDIGO: <input style="width: 50px;" type="text"/>		
NO. DE PEDIDO: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
CÓDIGO:	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V.TOTAL
<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 60px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>
TOTAL		<input style="width: 30px;" type="text"/>		
OBSERVACIONES: <input style="width: 90%; height: 20px;" type="text"/>				
<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>		
ELABORADO	REVISADO	INVENTARIO		

1. Fecha en la que se realiza el ingreso a bodega.
2. Nombre del proveedor.
3. Código del proveedor.
4. Número de factura.
5. Número de la orden de compra.
6. Códigos de los productos que se describen en el inventario.
7. Descripción del producto.
8. Cantidad ingresada.
9. Valor unitario de cada producto.
10. Valor total de la compra.
11. Total, en cantidades, recibido.
12. Observaciones de los materiales, en caso de existir.

13. Firma de la persona que elabora el documento.
14. Firma de la persona que revisa.
15. Firma de la persona encargada del inventario (Contabilidad).

3.5.6 Solicitud de materiales o suministros

La solicitud de material, es un documento interno de la empresa, que sirve para sustentar el pedido de los materiales de cada departamento.

CANTIDAD		UNIDAD	DESCRIPCION DEL MATERIAL	TOTAL
8	9		10	11

Observaciones: 12

1. Lugar y fecha de la solicitud del material.
2. Departamento que solicita el material.
3. Detalla el lugar donde requieren la entrega de material.
4. Detalla la fecha máximo en la que se puede despachar el material.
5. Detalle de en qué actividad y en qué lugar se va a utilizar.
6. Descripción general de los materiales o servicios requeridos.
7. Nombre como referencia de la empresa que posee lo solicitado.
8. Cantidad requerida.
9. Se detalla la unidad de medida en que se solicita, si no aplica no se llena.
10. Descripción detallada de los materiales solicitados.
11. Total requerido, se obtiene multiplicando la cantidad con la unidad requerida.

12. Detallar observaciones en caso de existir.

3.5.7 Egreso de Bodega

EGRESO A BODEGA NO. 001			
EMPRESA: CR CONSTRUCTORA			
FECHA:(1)			
ENTREGADO A:(2)			
DEPARTAMENTO:(3)			
CÓDIGO:		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
(4)		(5)	(6)
TOTAL			(7)
OBSERVACIONES: _____ (8)			
(9) _____	(10) _____	(11) _____	
ELABORADO		REVISADO	RECIBIDO

1. Fecha en que se realiza el egreso de bodega.
2. Nombre de la persona a quien se le entrega el material.
3. Nombre del departamento al que pertenece la persona.
4. Código contable del material entregado.
5. Descripción de los materiales entregados.
6. Cantidad entregada de materiales.
7. Total entregado.
8. Detallar observaciones en caso de existir
9. Firma de la persona que emite.
10. Firma de la persona que revisa.
11. Firma de la persona que recibe el material.

3.5.8 Acta entrega recepción de materiales

<u>ACTA ENTREGA-RECEPCIÓN</u>		
Fecha: (1)		
Por medio del presente se deja constancia de la Entrega-Recepción de los materiales detallados en el Egreso de Bodega Número ----(2)-----, elaborado por (Encargado de bodega), y recibido por (El empleado), perteneciente al departamento de ---(3)---- -.		
(4)		(5)
Elaborado por		Recibido por:

1. Se coloca la fecha en la que se elabora el comprobante de Egreso de bodega.
2. Se coloca el número del egreso de bodega.
3. Departamento al que pertenece el empleado que recibe los materiales.
4. Firma la persona que entrega el material.
5. Firma la persona que recibe el material.

3.6 Políticas de recepción de facturas de compra para el departamento contable

<p><u>Departamento:</u></p> <p><u>Actividad:</u></p> <p><u>Responsable:</u></p>	<p>Contable</p> <p>Recepción de facturas de compra.</p> <p>Contadora</p>	
<p><u>Reporta a:</u></p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente de Construcciones</p> <p>Gerente Financiero</p>	<p><u>Recibe documentación de:</u></p> <p>Asistentes contables</p> <p>Jefe de adquisiciones</p> <p>Dpto. de proyectos</p> <p>Gerente Financiero</p>	
<p>Objetivo: Manejar en correcto orden el proceso de recepción facturas, con el fin de registrar a tiempo todas las transacciones.</p>		
<p>POLÍTICAS</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las facturas de materiales deben tener adjunta la guía de remisión previamente sellada por el encargado de almacén.(3.6.1) 2. Solo se reciben facturas de mano de obra una vez que el departamento de adquisiciones junto con proyectos hayan revisado la planilla de avance de obra, y por ningún concepto se recibirán facturas en blanco. (3.6.2) 3. Las facturas de compra solo se reciben hasta el día 20 de cada mes y en el mes de diciembre hasta el día 15. (3.6.3) 		
<p>Elaborado por:</p> <p>Nathalia Cano Rodao</p>	<p>Responsable del departamento:</p>	<p>Página</p> <p>1</p>

3.6.1 Procedimientos para recepción e ingreso de facturas al sistema

<u>Departamento:</u>	Contable		
<u>Actividad:</u>	Recepción de facturas.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1. Revisar los datos de la factura.	Asistente contable		Semanal
2 Revisar que los documentos de sustento estén completos y correctos. (Ref. 3.6.1-3)	Asistente contable		Semanal
3. Colocar el sello fechador, firma y nombre de quien recibe	Asistente contable		Semanal
4. Recibir la factura	Asistente contable		Semanal
5 Ingresar al sistema la factura	Asistente contable	Comprobante del sistema numerado	Semanal
6 Adjuntar a la factura original, la copia del comprobante de retención. Ref.3.6.2	Asistente contable		Semanal
7 Archivar la factura en orden alfabético. (En la carpeta de cuentas por pagar y en orden cronológico en el expediente de cada proveedor)	Asistente contable		Semanal
8 Verificar en el sistema si existe	Asistente contable		Semanal

anticipo otorgado al proveedor, y colocar saldo real, con lápiz, en la factura original.			
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

Ref. 3.6.1-3:

Los documentos de sustento son:

Copia de la Guía de remisión sellada por el encargado de almacén.

Orden de compra, con códigos.

Cada documento debe tener las firmas de responsabilidad.

La factura debe tener el número de RUC correcto.

3.6.2 Procedimientos para emisión de retenciones

<u>Departamento:</u>		Contable	
<u>Actividad:</u>		Emisión de comprobantes de retención.	
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1 Analizar el concepto de la factura.	Asistente contable		Semanal
2. Verificar el tipo de contribuyente que es el proveedor.	Asistente contable		Semanal
8 Escoger el porcentaje correcto de retención en la fuente y de IVA, si aplica.	Asistente contable		Semanal
9 Imprimir el comprobante de retención.	Asistente contable	Comprobante de retención	Semanal
10 Colocar la firma de responsabilidad (elaborado por).	Asistente contable		Semanal
11 Receptar la firma de recibido por.	Asistente contable		Semanal
12 Entregar la original al proveedor.	Asistente contable		Semanal
13 Adjuntar la primera copia a la factura original.	Asistente contable		Semanal
14 Archivar la segunda copia en la carpeta de retenciones.	Encargada de archivo		Diario
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

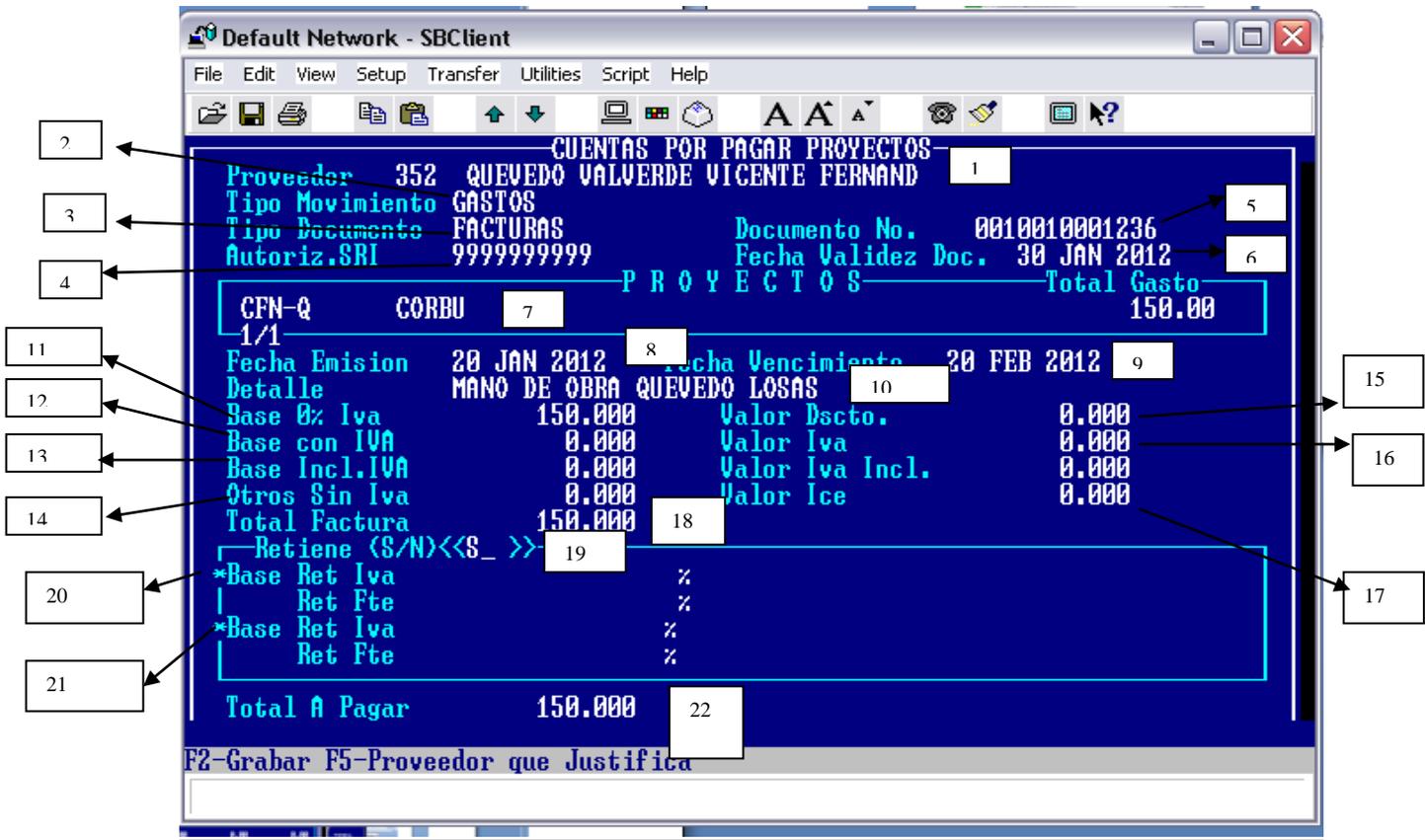
3.6.3 Procedimientos para recibir las facturas hasta el día 20 de cada mes:

<p><u>Departamento:</u></p> <p><u>Actividad:</u></p>	<p>Contable</p> <p>Recepción de facturas hasta el día 20 de cada mes y hasta el día 15 en el mes de diciembre.</p>		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
<p>1 Elaborar un oficio donde indique la política de recepción de facturas, los días para recepción y las fechas topes.</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Oficio informativo.</p>	<p>Según la necesidad</p>
<p>2. Solicitar al Gerente Financiero y al Gerente General la firma del oficio.</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Oficio informativo</p>	<p>Según la necesidad</p>
<p>3 Fotocopiar el oficio.</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Oficio informativo</p>	<p>Según la necesidad</p>
<p>4 Entregar el oficio a todos los proveedores. (Mensajeros de la empresa, Courier, mail)</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Oficio informativo</p>	<p>Según la necesidad</p>
<p>5 Recetar la firma de sustento de recepción.</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Oficio informativo</p>	<p>Según la necesidad</p>
<p>6 Colocar una copia del oficio en la recepción de la empresa y en el almacén de la</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Oficio informativo</p>	<p>Según la necesidad</p>

empresa.			
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

3.7 Formatos

3.7.1 Comprobante numerado del ingreso de factura



1. Se coloca el apellido o nombre del proveedor, para que se despliegue la ficha del mismo, y se escoge el que se requiere para ingresar la factura.
2. Se escoge el tipo de movimiento, es decir si es costo o gasto.
3. Se coloca el tipo de documento que se va a ingresar, en este caso Factura.
4. Se digita el número de autorización, entregada al proveedor, por el SRI.
5. Se digita el numero completo de la factura, incluido la serie inicial.
6. Se coloca la fecha de validez del documento, de igual manera, entregado por el SRI.
7. Se escoge al proyecto que pertenece la factura, en este caso se escogió el proyecto en ejecución, llamado Corbu.
8. Se coloca la fecha de emisión, la misma que se encuentra en la factura.
9. Se coloca la fecha de vencimiento de la factura, es decir el tiempo de plazo de la misma.

10. Se coloca el detalle de los materiales o suministros que se han comprado.
11. En caso de que sea base 0%, se coloca el subtotal de la factura en este casillero.
12. En caso de que la factura grave IVA, se coloca el subtotal de la factura para que calcule el valor de IVA.
13. Se coloca el subtotal, pero incluido el IVA.
14. Se coloca todos los impuestos que no son IVA, se utiliza al momento de ingresar facturas de seguros y reaseguros.
15. En caso de que la factura tenga descuento, en este casillero se coloca el valor del descuento.
16. En este casillero el sistema calcula el valor del IVA automáticamente.
17. En este caso se coloca el valor del ICE, en caso de que la factura contenga dicho valor.
18. En este casillero el sistema calcula el total de la factura, es decir el valor total.
19. En este casillero se coloca si se debe o no retener, es decir, se coloca una S, en si retiene y una N en no retiene.
20. Se digita el subtotal de la factura
21. Se digita el IVA de la factura.
22. Este casillero detalla el valor a pagar de la factura, menos las retenciones que deben aplicarse a cada proveedor.

3.7.2 Comprobante de retención:

The diagram shows a 'Comprobante de Retención' form with 21 numbered callouts pointing to specific fields:

- 1: Logo of the company (CR CONSTRUCTORA).
- 2: Company address (MATRIZ: Av. 6 de Diciembre N9-02 Quito; SUCURSAL: Av. Juan Tancia Marengo Guayaquil).
- 3: Reason for issuance (Sr.(es):).
- 4: RUC of the recipient (RUC:).
- 5: Direction of the agent (Dirección:).
- 6: Fiscal year (Ejercicio fiscal).
- 7: Taxable base (Base imponible para la retención).
- 8: Tax amount (Impuesto).
- 9: Signature of the agent (Firma del agente de retención).
- 10: Name and RUC of the agent (Carlos Angel Bolivar Mora / Imprenta Bolívar RUC: 1710501420001 / N°. Autorización 254).
- 11: Identification number (1792024951001).
- 12: Retention number (N°. 004 - 003-0000095).
- 13: Authorization number (N°. Autorización 1047844855).
- 14: Type of document (Tipo de comprobante de venta: Factura).
- 15: Document number (N° de comprobante de venta: 001-001-0000001).
- 16: Tax code (Código del Impuesto).
- 17: Retention percentage (% de retención).
- 18: Retention value (Valor retenido).
- 19: Validity for issuance (Válido para su emisión).
- 20: Original recipient (Original: Sujeto pasivo retención).
- 21: Agent (Copia: Agente de retención).

1. Logotipo de la empresa. (Emite el comprobante de retención)
2. Dirección de la empresa.
3. La razón social de la empresa o persona natural a quien se le emite el comprobante de retención.
4. El número de RUC, de la persona a quien se le emite el comprobante de retención.
5. Se coloca la dirección del Agente retenido.
6. Se coloca el año en curso.
7. Se coloca la base imponible a ser retenida del impuesto a la renta, es decir el subtotal de la factura, en caso de que se retenga en la fuente y el valor de IVA, en caso de que retenga IVA.
8. Se coloca el porcentaje a ser retenido, en caso de ser IVA, puede ser 30%, 70% o 100%, en caso de ser retención en la fuente dependiendo del bien o servicio que se vaya a retener.

9. Se coloca la firma de la persona que emite la retención y el sello de la empresa.
10. Dirección, número de RUC, y número de autorización de la imprenta que elaboró el formato del comprobante de retención.
11. Pre-impreso el número de RUC de CR Constructora.
12. Descripción del documento pre-impreso.
13. Número completo del comprobante pre-impreso.
14. Número de autorización de CR Constructora.
15. Fecha en la que se emite el comprobante de retención.
16. Número completo del documento, a retener, el impuesto.
17. Se coloca el código de la retención en la fuente, dependiendo del porcentaje retenido.
18. Se coloca el porcentaje a ser retenido.
19. Se coloca el valor retenido.
20. Fecha de validez del comprobante de retención.
21. Indicaciones de cuantas copias existen del comprobante de retención, y se detalla que la original es para el proveedor y las copias son para archivo.

3.7.3 Oficio informativo de las políticas de recepción de facturas

OFICIO INFORMATIVO



Por medio del presente, se le comunica a todos los proveedores de la empresa, que las Facturas de compra de suministros y materiales serán recibidas solo hasta el día 20 de cada mes, con los sustentos de la compra, en lo que respecta al mes de Diciembre, que está próximo a acercarse, las facturas se recibirán solo hasta el día 15 del mes.

Además se les comunica que, la empresa suspenderá sus actividades desde el 16 de Diciembre del 2012 y se trabajará en las funciones normales desde el 01 de Enero del 2013.

Atentamente;

GERENCIA GENERAL

3.8 Políticas de pago de la empresa

<p><u>Departamento:</u></p> <p><u>Actividad:</u></p> <p><u>Responsable:</u></p>	<p>Contable</p> <p>Pago a proveedores</p> <p>Gerente Financiero</p> <p>Contadora General</p>	
<p><u>Reporta a:</u></p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente de Construcciones</p> <p>Gerente Financiero</p>	<p><u>Recibe documentación de:</u></p> <p>Asistentes contables</p> <p>Jefe de adquisiciones</p> <p>Dpto. de proyectos</p> <p>Gerente Financiero</p>	
<p>Objetivo: Manejar en correcto orden el proceso de recepción facturas, con el fin de registrar a tiempo todas las transacciones.</p>		
<p>POLÍTICAS</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La programación de pagos se realiza semanalmente(3.8.1) 2. Los pagos se realizarán únicamente en cheque, con firma conjunta, o transferencia bancaria, en caso de pagos menores se los realizarán mediante caja chica, y se cancelarán las facturas registradas en el sistema únicamente los días viernes de 2:00pm a 5:30pm (3.8.2) 3. Los anticipos a proveedores deben ser revisados o cerrados en el sistema semanalmente. (3.8.1) 4. Se debe monitorear el cupo de crédito con el proveedor mensualmente. (3.8.1) 		
<p>Elaborado por:</p> <p>Nathalia Cano Rodao</p>	<p>Responsable del departamento:</p>	<p>Página</p> <p style="text-align: center;">1</p>

3.8.1 Procesos para realizar la programación de pagos a proveedores

<u>Departamento:</u> <u>Actividad:</u>		Contable Programación de pagos a proveedores semanal, revisión de anticipos en el sistema, análisis del cupo de crédito.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:	
1. Revisar en el sistema los anticipos otorgados a proveedores en forma semanal.	Asistente contable		Cada semana	
2. Elaborar el informe de cuentas por pagar a proveedores.	Asistente contable	Informe de cuentas por pagar	Cada semana	
3. Analizar los plazos de crédito de pago de cada proveedor y el cupo de crédito otorgado.	Asistente contable		Cada semana	
4. Determinar los proveedores a los cuales deben ser cancelados la semana en curso.	Asistente contable		Cada semana	
5. Entregar el informe a la gerencia financiera, para que este a su vez informe a	Asistente contable		Cada semana	

<p><u>Departamento:</u></p> <p><u>Actividad:</u></p>	<p>Contable</p> <p>Programación de pagos a proveedores semanal, revisión de anticipos en el sistema, análisis del cupo de crédito.</p>		
<p>la Gerencia General sobre el requerimiento de pago.</p>			
<p>7. Receptar la firma de autorizado por.</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Cada semana</p>	
<p>8. Recibir la programación de pagos autorizada por el Gerente General.</p>	<p>Asistente contable</p>	<p>Cada semana</p>	
<p>Elaborado por: Nathalia Cano Rodao</p>		<p>Responsable:</p>	<p>Página 1</p>

3.8.2 Proceso para realizar los pagos a proveedores

<u>Departamento:</u>		Contable		
<u>Actividad:</u>		Pago a proveedores los días viernes (De 2:00 pm a 5:30pm), revisión de cheques con firmas conjuntas.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:	
1. Tomar las facturas físicas a cancelar.	Asistente contable		Cada semana	
2. Elaborar el comprobante de egreso.	Asistente contable	Comprobante de Egreso	Cada semana	
3. Imprimir el cheque.	Asistente contable	Cheque.	Cada semana	
4. Colocar la firma de elaborado por, en el comprobante de egreso.	Asistente contable		Cada semana	
5. Entregar a la asistente de la Gerencia financiera todos los cheques, con el respectivo comprobante de egreso y los sustentos, para la firma del Gerente financiero y para la firma del Gerente General.	Asistente contable		Cada semana	
6. Recibir los cheques	Asistente contable		Cada semana	

<u>Departamento:</u>	Contable		
<u>Actividad:</u>	Pago a proveedores los días viernes (De 2:00 pm a 5:30pm), revisión de cheques con firmas conjuntas.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
firmados para proceder con las llamadas a los proveedores.			
7 Elaborar un oficio donde indique la política de pagos a proveedores.	Asistente contable	Oficio informativo.	Cada semana
8. Llamar a todos los proveedores que tienen cheques pendientes por retirar.	Asistente contable	Informe de llamadas realizadas a proveedores.	Cada semana
9 Recibir las llamadas de todos los proveedores en forma semanal para informar acerca de los pagos que se realizarán cada semana.			
10 Atender a los proveedores solo en los horarios establecidos.			
11 Entregar los cheques.			

<u>Departamento:</u>		Contable		
<u>Actividad:</u>		Pago a proveedores los días viernes (De 2:00 pm a 5:30pm), revisión de cheques con firmas conjuntas.		
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:	
12. Recepcionar la firma de recibido por en el comprobante de egreso				
13. Colocar el sello de cancelado (fechador).	Asistente contable		Cada semana	
14. Entregar al encargado de archivo los comprobantes de egreso para ser archivados.	Asistente contable		Cada semana	
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1	

3.9 Formatos

3.9.1 Informe de cuentas por pagar

				
INFORME DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES				
PROVEEDOR	VALOR PENDIENTE DE PAGO	ANTICIPO	TOTAL A PAGAR	FECHA DE VENCIMIENTO
MARTIFRAMA	500.00	200.00	300.00	07/09/2012
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao (6)			Revisado por: (7)	Página 1

1. Nombre del proveedor
2. Valor total de la factura a pagar
3. Valor de anticipo otorgado
4. Valor pendiente de pago menos anticipo
5. Fecha de vencimiento del crédito de la factura.
6. Nombre y firma de la persona que elabora.
7. Firma de la persona que revisa (Contadora)

3.9.2 Comprobante de egreso

Logo: CR CONSTRUCTORA EN CADA PROYECTO LA ESTRELLA ERES TÚ

Comprobante de Egreso

Nombre: 3 Número: 1 Fecha: 2

Concepto: 4

Banco: 5 Cuenta: 6 Cheque: 7

Cuenta	Detalle	Debe	Haber
2.1.1.01	CUENTAS POR PAGAR	627,20	
1.1.1.21	BANCO PICHINCHA	9	627,20
			10
Son: (SEISCIENTOS VEINTISIETE 20/100 Dólares) 11		Total: \$ 627,20	627,20
Realizado por: 12		Aprobado por: 13	Beneficiario: 14
C.I.			

1. Numero de egreso que sale del sistema
2. Fecha en la que se emite el egreso
3. Nombre del proveedor
4. El concepto del pago.
5. El banco del cual se emitirá el cheque
6. El número de la cuenta bancaria.
7. Número de cheque.
8. Cuentas contables las que se afectarán en el egreso.
9. Valor que afectará el debe
10. Valor que afectará al haber
11. Firma de la persona que realiza el comprobante de egreso.
12. Firma de la persona que aprueba
13. Firma de la persona quien recibe

3.10 Propuesta de implementación de un auditor Interno

Dentro del nuevo departamento de Auditoría deben existir políticas y procedimientos las mismas que se detallan a continuación:

3.10.1 Políticas para el auditor interno

<p>DEPARTAMENTO</p> <p>ACTIVIDAD:</p> <p>RESPONSABLE:</p> <p>REPORTA A: GERENTE GENERAL GERENTE FINANCIERO GERENCIA DE PROYECTOS GERENTE DE VENTAS RECURSOS HUMANOS</p>	<p>AUDITORÍA INTERNA</p> <p>REALIZAR PROCESOS DE CONTROL DEL CICLO DE COMPRAS Y PAGOS</p> <p>AUDITORÍA INTERNA</p> <p>RECIBE REPORTE DE: PROYECTOS DPTO. CONTABLE DPTO. DE CONSTRUCCIONES VENTAS</p>	
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Detectar debilidades y errores a tiempo para tomar correctivos.</p> <p>Desarrollar un manual de políticas y procedimientos</p> <p>Ayudar en la entrega de información eficiente y eficaz a la gerencia.</p> <p>Ayudar a mejorar el proceso de compras y pagos de la empresa.</p> <p>Elaborar un manual de control interno para toda la empresa y sus varios departamentos</p> <p>Cumplir con todas las leyes y normas nacionales e internacionales</p>		
<p style="text-align: center;">POLÍTICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe revisar el cumplimiento de los pagos y de la entrega de comprobantes de retención, cada semana. (3.9.1-1) 2. Se debe revisar el cumplimiento de las políticas de recepción de facturas de compra.(3.9.1-2) 3. Se debe supervisar el cumplimiento de las políticas de recepción de materiales.(3.9.1-3) 4. Se debe realizar inventarios cada 6 meses. (3.9.1-4) 		
<p style="text-align: center;">Elaborado por: Nathalia Cano Rodao</p>	<p style="text-align: center;">Responsable del departamento:</p>	<p style="text-align: center;">PÁGINA 1</p>

3.10.2 Procedimientos para revisar el cumplimiento del plazo de crédito y entrega de retenciones

<u>Departamento:</u>		Auditoría	
<u>Actividad:</u>		Verificar los pagos realizados y entrega de retenciones.	
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1. Solicitar los archivos de programaciones de pago realizadas.	Auditor interno		Semanal
2 Revisar el cumplimiento de la programación de pagos semanal.	Auditor interno		Semanal
3. Solicitar la carpeta de cuentas por pagar.	Auditor interno		Semanal
4 Revisar las facturas en la carpeta vencidas el plazo de pago.	Auditor interno		Semanal
5 Revisar que todas las retenciones en la fuente tengan la firma de recepción			
6 Elaborar la matriz de hallazgos encontrados.	Auditor interno	Matriz de hallazgos.	Semanal
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

3.10.3 Procedimientos para revisar el cumplimiento de las políticas de recepción de facturas de compra

<u>Departamento:</u>		Auditoría	
<u>Actividad:</u>		Revisión del cumplimiento de las políticas de recepción de facturas.	
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1. Verificar el archivo de cuentas por pagar.	Auditor interno		Semanal
2. Realizar el muestreo de las facturas recibidas en la semana.	Auditor interno		Semanal
3. Revisar las facturas seleccionadas y los sustentos de las mismas.	Auditor interno		Semanal
4 Revisar el archivo de las cuentas por pagar.	Auditor interno		Semanal
5 Realizar el informe de los hallazgos encontrados.	Auditor interno	Matriz de hallazgos.	Semanal
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

3.10.4 Procedimientos para verificar el cumplimiento de las políticas de recepción de materiales

<u>Departamento:</u>		Auditoría	
<u>Actividad:</u>		Revisión del cumplimiento de las políticas de recepción de materiales.	
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1. Verificar las órdenes de compra.	Auditor interno		Semanal
2. Revisar el archivo de las órdenes de compra.	Auditor interno		Semanal
3. Revisar los comprobantes de ingreso de bodega.	Auditor interno		Semanal
4 Revisar el archivo de los comprobantes de ingreso de bodega.	Auditor interno		Semanal
5 Realizar el informe de los hallazgos encontrados.	Auditor interno	Matriz de hallazgos.	Semanal
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

3.10.5 Procedimiento para realizar inventario físico cada 6 meses

Departamento:		Auditoría	
Actividad:		Inventario físico.	
Proceso:	Responsable:	Documento generado:	Periodicidad:
1. Programar el inventario.	Auditor interno		Semanal
2. Preparar el inventario.	Auditor interno		Semanal
3 Comunicar a los trabajadores, clientes y proveedores acerca de la fecha de inventario, mediante memorando.	Auditor interno	Memo informativo	Semanal
4. Solicitar la preparación del almacén para proceder con la toma física.	Auditor interno		Semanal
5 Coordinar con el personal para conformar equipos de trabajo.	Auditor interno	Matriz de hallazgos.	Semanal
6 Designar a un jefe de equipo.			
7 Entregar los formatos para toma de inventario.		Formatos para inventario	
8 Entregar los suministros para realizar el inventario.			

<u>Departamento:</u>	Auditoría		
<u>Actividad:</u>	Inventario físico.		
9 Al finalizar el inventario, entregar a contabilidad los formatos del inventario llenos para que puedan hacer el cruce del físico con lo registrado.			
Elaborado por: Nathalia Cano Rodao		Responsable:	Página 1

3.11 Formatos

3.11.1 Matriz de Hallazgos

<u>MATRIZ DE HALLAZGOS</u>								
<u>CR CONSTRUCTORA</u>								
<u>PROCESO:</u> (1)								
TITULO	CONDICIÓN	CAUSA	CRITERIO	EFEECTO	TIPO DE ERROR			RECOMENDACIÓ
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	INHERENTE	CONTROL	DETECCIÓN	
					(7)	(8)	(9)	(10)
Elaborado por:(11)					Responsable:(12)			Página 1

1. Nombre del proceso analizado.
2. Título del hallazgo.
3. Como se detecto el hallazgo.
4. La razón por la cual se dio el hallazgo.
5. SE coloca la Ley, o la política de la empresa que debe seguirse.
6. Que es lo que se produjo con el error realizado.

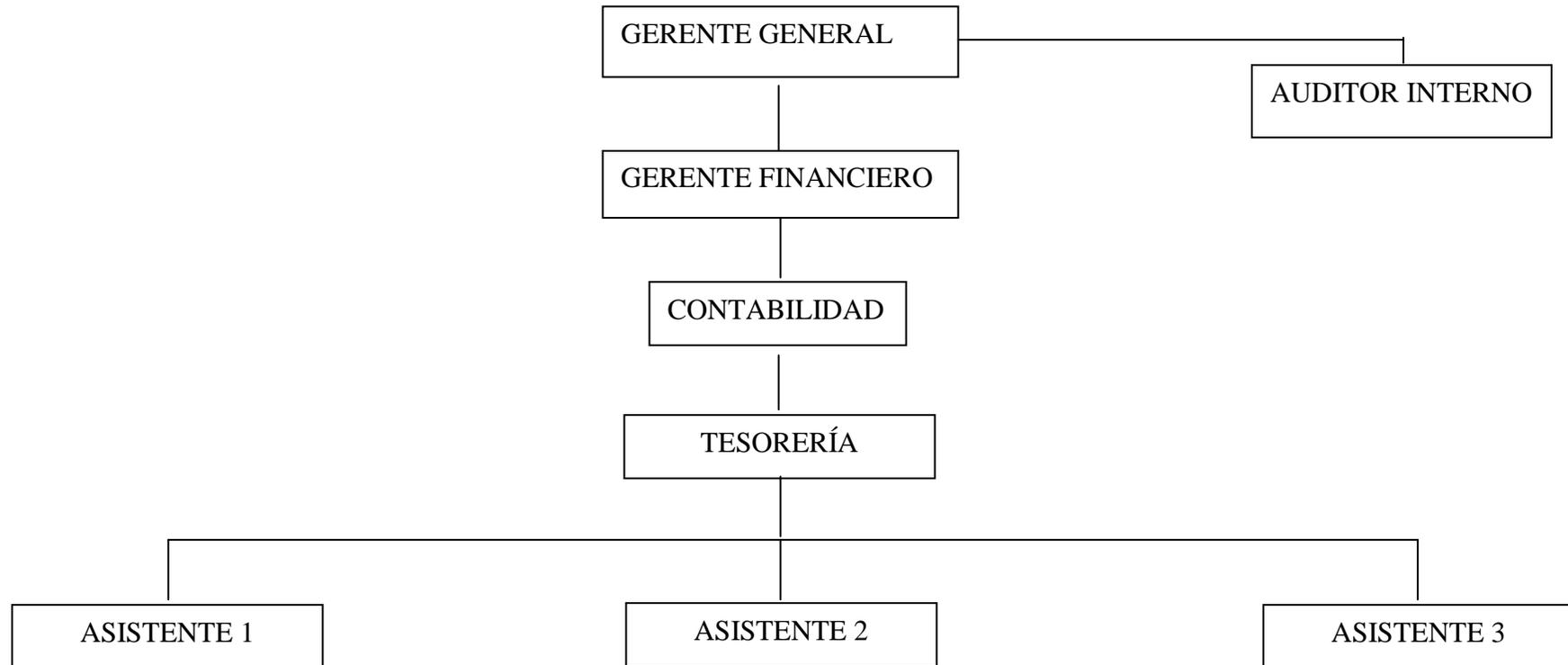
7. En caso de que no exista un procedimiento de control interno, y se encontró el error, se coloca una X, en este casillero.
8. EN el caso de existir un procedimiento de control interno, y este no se cumplió y existe un error, debe colocarse la X en este casillero.
9. En caso de que el Auditor realizó las pruebas de control interno y existió un error, se coloca la X , en este casillero.
10. Se coloca la recomendación para que este hallazgo no se vuelva a producir.
11. Firma de la persona que elabora la matriz.
12. Firma del Jefe de Auditoría.

3.11.2 Formato para inventario

<u>CÓDIGO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>TOTAL</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Jefe de Equipo: (6)			Equipo No.: (7)	Página No.: (8)

1. Se coloca el código del producto, es decir, el que se encuentra identificado en el sistema.
2. Se coloca la cantidad completa que se ha contabilizado en la toma física de las mercancías.
3. Se coloca la descripción de la mercancía.
4. En caso de ser varios los productos de la misma descripción, se coloca el valor total contabilizado.
5. En caso de existir observaciones, se coloca en este casillero.
6. Se coloca la firma del Jefe de Equipo designado para hacer la toma física de inventarios.
7. Se coloca el número del equipo designado.
8. Se coloca el número de la página que se ha llenado

3.12 Propuesta del nuevo organigrama para el departamento contable



Conclusiones

Al desarrollar el tema de Tesis “DESARROLLO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PAGOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE OFICINAS Y DEPARTAMENTOS, CASO: COMPAÑÍA PROMOTORA INMOBILIARIA CARLOS REYES & ASOCIADOS”, pude determinar los cuellos de botella dentro de la empresa y partiendo de estas trabas, pude determinar los correctivos que se deben tomar en cuenta para eliminarlos.

El trabajar en CR Constructora me ayudó a determinar cuáles son los departamentos que deben ser implementados y cuáles de los existentes deben ser mejorados.

Una vez realizado el análisis de todos los procedimientos existentes, pude entender que la empresa necesita perfeccionar e implementar nuevos procedimientos, se debe realizar una nueva selección de personal, el mismo que debe estar suficientemente preparado para ayudar a cumplir con los objetivos planteados por la Gerencia General de la empresa.

Se debe elaborar un manual de procesos, puesto que para todas políticas existentes, existe un procedimiento, pero no están plasmados por escrito, y esto dificulta al nuevo personal el aprendizaje y manejo de la empresa ya que dependen de otras personas.

El departamento de Auditoría interna debe ser implementado, para ayudar a lograr los objetivos planteados por el Gerente General.

El departamento de Contabilidad debe ser manejado de una mejor manera, debe contar con personal capacitado, y sobre todo se les debe exigir competencia profesional y debido cuidado, ya que el departamento contable es el más importante dentro de la empresa, y los resultados de este departamento se reflejan en los estados financieros, los mismos que son la base para la toma de decisiones Gerenciales, son documentos que se presentan a terceros y están sujetos a control y análisis.

Recomendaciones

Se debe implementar un departamento de Auditoría interna, el mismo que ayudará a verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los diferentes departamentos de la empresa.

Se debe implementar un departamento de Adquisiciones, que junto con el Guarda Almacén será el custodio de todos los suministros y materiales que la empresa adquiera.

Se debe implementar el manejo de un Almacén o bodega dentro de la empresa.

Se debe implementar el manejo de un módulo de Inventarios dentro del sistema contable existente.

Se debe implementar el uso de documentos sustentos para el ingreso y egreso de material.

Se deben seguir las políticas para compra y pago de facturas a proveedores.

Se debe mejorar el manejo de la entrega de comprobantes de Retención.

Se debe tomar en cuenta la posibilidad de mejorar el organigrama del departamento contable.

Se debe elaborar un manual de procedimientos, donde indique paso por paso la consecución de procedimientos para cumplir con todas las diferentes políticas de los departamentos de Contabilidad y el de Adquisiciones.

Bibliografía

- Informe COSO
- PERDOMO MORENO, Abraham Thomson, Fundamentos de Control Interno, México, 1998.
- SANTILLANA GONZALES, Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control Interno La Función de Contraloría, México, 2003.
- REEVE, JHON. CASHIN, JAMES. NETWIRT, PAUL. LEVY, JHON F. CATCHIN, JAMES, Manual de Auditoría, Madrid, 1998.

Lista de direcciones electrónicas

- <http://www.enplenitud.com/el-diagnostico-foda-de-una-empresa.html>
- <http://www.areadigital.gov.co/ControlInterno/Plan%20de%20Auditoria/Presentaci%C3%B3n%20Auditoria.pdf>
- <http://www.crconstructora.ec>
- http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3315.pdf
- http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/4/Capitulo_III.pdf
- <http://www.enplenitud.com/el-diagnostico-foda-de-una-empresa.html>