

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERO-CONTABLE DE LA
EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CÍA. LTDA.**

AUTORA:

ANDREA CRISTINA SORIA ARTEAGA

DIRECTORA:

VERÓNICA SÁNCHEZ PARRA

Quito, agosto del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, julio del 2013

Andrea Cristina Soria Arteaga
C.C. 1719002600

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo y trabajo en primer lugar a Dios, quien me ha permitido escalar y cumplir mis metas trazadas, también lo dedico a las personas que ambicionaron ver reflejado el resultado de años de aprendizaje y adquisición de conocimientos: contables, financieros, económicos y administrativos en la presente tesis y ellos son mi Padre Iván Soria, mi Madre Balty Arteaga y mis amigos más cercanos; quienes de una u otra forma contribuyeron al alcance de este propósito.

Andrea Soria Arteaga

AGRADECIMIENTO

Al concluir la tesis de grado previa la obtención de mi título profesional quiero agradecer:

A la Universidad Politécnica Salesiana por abrirme la puerta a los conocimientos base para el desarrollo de mi vida profesional; en un marco de disciplina, amistad y responsabilidad.

A mi directora de tesis y mis profesores que han sido una luz en mi conocimiento y aprendizaje, ya que con su experiencia me han dado las herramientas para desarrollarme profesionalmente.

A los miembros administrativos de empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. quienes me proporcionaron la información necesaria para estructurar las bases que podrían servir de ayuda para su mejoramiento funcional.

Andrea Soria Arteaga

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I.....	2
MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO	2
1.1. Control interno	2
1.1.1. Antecedentes	2
1.1.2. Definición de control interno	3
1.1.3. Objetivos de control interno.....	5
1.1.3.1. Objetivos del sistema de control	6
1.1.4. Importancia del sistema de control interno	6
1.1.4.1. Seguridad razonable	7
1.1.5. Elementos del control interno	7
1.1.5.1. Organización estructural	8
1.1.5.2. Políticas y procedimientos contables y operativos.....	10
1.1.5.3. Supervisión.....	11
1.1.7. Componentes del control interno	12
1.1.7.1. Ambiente de control.....	14
1.1.7.1.1. “Factores de ambiente de control	14
1.1.7.2. Evaluación de riesgos.....	15
1.1.7.2.1. Objetivos en la evaluación del riesgo.....	16
1.1.7.2.2. Proceso de evaluación del riesgo	17
1.1.7.3. Actividades de control.....	17
1.1.7.4. Información y comunicación.....	18
1.1.7.5. Monitoreo	19
1.1.8. Tipos de control interno	20

1.1.9. Principios de control interno	22
1.1.10. Métodos de evaluación de control interno	23
1.1.11. Técnicas de evaluación del sistema de control interno	29
1.1.11.1. Método descriptivo o de memorándum.....	29
1.1.11.2. Método gráfico o flujograma	31
1.1.11.3. Método de cuestionario	33
1.1.11.4. Método mixto	35
1.1.12. Diferentes perspectivas sobre el control interno	35
1.1.13. Matriz de resultados de la evaluación de control interno.....	36
1.1.13.1. Criterios de evaluación de riesgo	36
1.1.14. Matriz de hallazgos	38
1.1.15. Evolución del control interno.....	38
 CAPÍTULO II.....	 40
ASPECTOS GENERALES	40
2.1 Conocimiento de la empresa	40
2.1.1 Antecedentes	40
2.1.2 Cultura organizacional	41
2.1.2.1 Misión	41
2.1.2.2 Visión	41
2.1.2.3 Objetivos	42
2.1.2.4 Valores	42
2.1.2.5 Políticas	43
2.1.2.5.1 Políticas financieras	44
2.1.2.5.2 Políticas tributarias y contables.....	44
2.1.2.5.3 Políticas de recursos humanos	46

2.2. Análisis y diagnóstico de la empresa	46
2.2.1 Análisis organizacional	46
2.2.2 Descripción de la situación actual.....	51
2.2.2.1 Procedimientos administrativos	51
2.2.2.2 Procedimientos contables.....	56
2.2.2.3 Principales operaciones.....	61
2.2.3 Base Legal.....	67
2.3 Marco de análisis.....	71
2.3.1 Análisis externo.....	71
2.3.1.1 Factor político	72
2.3.1.2 Factor económico.....	72
2.3.1.3 Factor geográfico	75
2.3.1.4 Factor legal.....	76
2.3.1.5 Factor tecnológico.....	76
2.3.1.6 Factor sociocultural.....	77
2.3.1.7 Factor competitivo	78
2.3.1. Análisis interno	79
2.3.1.1. Clientes.....	79
2.3.1.2. Proveedores	80
2.3.1.3. Producto	81
2.4. Diagnostico general.....	82
2.4.1. Análisis FODA.....	82
2.4.1.1. Fortalezas	83
2.4.1.2. Oportunidades	84
2.4.1.3. Debilidades.....	84
2.4.1.4. Amenazas	85

2.4.2. Matriz FODA.....	85
CAPÍTULO III.....	90
EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS QUE MANEJA LA EMPRESA.....	90
3.1. Detalle de procesos que desempeñan en el área financiero-contable	90
3.1.1. Análisis de funciones y procedimientos del área financiero contable de los procesos de contabilidad – registros contables	93
3.1.1.1. Levantamiento de información de los procesos de contabilidad-registros contables.....	96
3.1.1.1.1. Efectivo y sus equivalentes / bancos.....	97
3.1.1.1.2. Cuentas por cobrar comerciales.....	101
3.1.1.1.3. Cuentas por pagar proveedores.....	105
3.1.1.1.4. IMPUESTOS	109
3.1.1.1.5. Compras.....	113
3.1.1.1.6. Ventas	117
3.1.1.1.7. Nómina.....	121
3.1.1.2. Evaluación de los riesgos de control de los procesos de contabilidad – registros contables.....	126
3.1.1.2.1. Matriz de resultados de la evaluación de control interno	126
3.1.1.2.2.1. Pruebas de recorrido para controles identificados en la evaluación de control interno	132
3.1.1.2.2.2 Matriz de hallazgos de la evaluación de control interno.....	137
3.1.2. Manejo de inventarios	145
3.1.2.1. Inventario de materia prima	145
3.1.2.2. Productos en proceso.....	150
3.1.2.3. Productos terminados	152
3.1.2.4. Evaluación de los riesgos de control de inventarios	155
3.1.2.4.1. Matriz de resultados de la evaluación de control interno.....	155

3.1.2.4.2. Pruebas de recorrido para controles identificados en la evaluación de control interno	157
3.1.2.5. Matriz de hallazgos de la evaluación de control interno.....	158
3.1.3. Manejo de activos fijos	161
3.1.3.1. Matriz de resultados de la evaluación de control interno.....	166
3.1.3.2. Pruebas de recorrido para controles identificados en la evaluación de control interno.....	167
3.1.3.3. Matriz de hallazgos de la evaluación de control interno.....	168
3.2. Medición de objetivos, estrategias y procesos utilizando indicadores.....	169
3.2.1. Capacidad financiera.....	169
3.2.1.1. Indicadores de actividad operacional	169
3.2.1.2. Indicadores de liquidez	170
3.2.2. Capacidad administrativa	171
3.2.2.1. Indicadores de desempeño	171
3.3. Evaluación componentes de control interno	171

CAPÍTULO IV 177

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL ÁREA FINANCIERO-CONTABLE 177

4.1. Ambiente de control.....	177
4.1.1. Integridad y valores éticos	178
4.1.1.1. Código de ética.....	178
4.1.1.2. Políticas propuestas.....	183
4.1.2. Compromiso para la competencia.....	190
4.1.2.1. Competencias requeridas	190
4.1.3. Consejo de directores o comité de auditoría	195
4.1.3.1. Características de los miembros del directorio	195
4.1.4. Filosofía y estilo de operación de la administración.....	196

4.1.5. Estructura organizacional.....	197
4.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad.....	198
4.2. Valoración de riesgos	202
4.3. Actividades de control.....	204
4.3.1. Flujogramas propuestos procedimientos administrativos	205
4.3.2. Flujograma propuestos procedimientos contables	207
4.3.3. Procedimientos propuestos.....	209
4.3.3.1. Principales operaciones.....	209
4.3.3.2. Contabilidad – registros contables	210
4.3.3.2.1. Bancos	211
4.3.3.2.2. Cuentas por cobrar comerciales	215
4.3.3.2.3. Cuentas por pagar proveedores	222
4.3.3.2.4. Impuestos	228
4.3.3.2.5. Compras	230
4.3.3.2.6. Ventas.....	231
4.3.3.2.7. Nómina.....	232
4.3.3.2.7.1 Manejo del inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados	234
4.4 Información y comunicación.....	248
4.5 Supervisión y monitoreo	249
4.6 Análisis costo beneficio	250
CONCLUSIONES	260
RECOMENDACIONES	261
LISTA DE REFERENCIAS	262
ANEXOS.....	264

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esfera esquemática del control interno y sus elementos	8
Gráfico 2: Componentes de control interno	13
Gráfico 3: Principios de control interno	22
Gráfico 4: Esquema control interno coso	24
Gráfico 5: Estructura organizacional.....	47
Gráfico 6: Porcentajes inflación anual	73
Gráfico 7: Porcentajes de inflación	74
Gráfico 8: Tasas crecimiento PIB	74
Gráfico 9: Detalle de competidores en el mercado	78
Gráfico 10: Cuadro estadístico, competidores en el mercado	78
Gráfico 11: Detalle clientes en el mercado	80
Gráfico 12: Cuadro estadístico, clientes en el mercado	80
Gráfico 13: Detalle compras año 2011	81
Gráfico 14: Cuadro estadístico compras año 2011.....	81
Gráfico 15: Indicadores de actividad operacional	169
Gráfico 16: Índice de cuentas por cobrar.....	170
Gráfico 17: Indicadores de liquidez	170
Gráfico 18: Estructura organizacional	197
Gráfico 19: Estructura organizacional propuesta	198
Gráfico 20: Máquina offset 4 cuerpos (colores)	210
Gráfico 21: Máquina offset 4	210

RESUMEN

Una herramienta eficaz que ayuda a mejorar la gestión de una empresa, constituye el control interno financiero, el mismo que debe ser oportuno, claro, sencillo, flexible y objetivo para de esta manera contribuir al logro de los objetivos de la entidad.

Para desarrollar el tema DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERO-CONTABLE DE LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CÍA. LTDA. se tomó como base el sistema COSO, ya que constituye una nueva visión del control interno menos general y más específica, en lo que se refiere a contabilidad.

Se desarrolla el marco teórico, en dónde encontramos los conceptos tomados de libros, para diseñar de acuerdo a las normas específicas, el sistema de control. Implementado la parte correspondiente al control interno COSO.

Se presentan los antecedentes de la empresa, como la visión, misión, análisis situacional, su cultura organizacional, sus políticas, la base legal a la cual está sujeta; al igual que el FODA, objetivos y políticas. Es decir el su direccionamiento estratégico.

Se realiza un análisis y evaluación de los procedimientos actuales que maneja la empresa dentro del área financiero-contable, utilizando papeles de trabajo como programas, narrativas, flujogramas, cuestionarios, matriz de hallazgos, entre otros; con el fin de detectar riesgos, hallazgos, causas y efectos de procedimientos que no se están ejecutando.

Para finalizar se plasma la metodología a considerar y se desarrolla la propuesta del sistema de control interno para GRÁFICAS VÁSQUEZ CÍA. LTDA. y además se presenta un análisis del costo beneficio de la propuesta.

.

ABSTRACT

An effective tool that helps to improve the management of a company, is the financial internal control, the same should be timely, clear, simple, flexible and contribute to the achievement of entity objectives.

Discussing the topic DESIGN OF INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR IMPROVING FINANCIAL-ACCOUNTING AREA OF GRÁFICAS VÁSQUEZ. LTDA. it was based on COSO system, because it's a forms new vision of general internal control and more specifically, in regard to accounting.

Theoretical framework is developed, where we find the concepts taken from books, to design according to specific rules, the control system. Implemented the share of the COSO internal control.

We present the background of the company, such as vision, mission, situational analysis, it's organizational culture, policies, legal basis which is subject, as well as the FODA, objectives and policies. It's strategic direction.

Discusses and evaluation of current procedures within the company within the financial accounting area is in charge of, to perform this assessment as programs working papers, narratives, flowcharts, questionnaires, parent of findings, among others, in order to identify risks, findings, causes and effects of procedures that are not running and with this outcome focus on design proposal.

Finally we consider the methodology is embodied to consider the proposal and develops internal control system to GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. and also presents a cost-benefit analysis of the proposal.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de procedimientos internos que aseguren la conservación de las inversiones realizadas por los propietarios y accionistas, y que además controlen y monitoreen de acuerdo a las políticas de la administración, el cumplimiento de los objetivos. Estos procedimientos conjuntamente, son los que constituyen el sistema de control interno.

En el Ecuador existen algunas leyes y normas del sector público que enmarcan la existencia de un sistema de control en las entidades dependientes del gobierno, razón por la cual el presente trabajo se fundamenta en el diseño de procesos que optimicen los recursos, mejoren la productividad y aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos, conforme a las leyes vigentes.

La ausencia de un sistema de control interno en la organización, dará lugar a que las actividades empresariales administrativas, técnicas, operativas o financieras, carezcan de señales de alerta que oportunamente indiquen la existencia de un desvío o irregularidad dentro de lo normalmente esperado.

Se plantea la importancia de la existencia de un sistema de control interno para el funcionamiento de un sistema de gestión de calidad, y el concepto de que los controles no deben ser mecanismos aislados, sino una serie conjunta de acciones, cambios o funciones que logren el fin propuesto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO

1.1. Control interno

1.1.1. Antecedentes

El control interno es importante para la estructura administrativa y contable de una empresa. Este asegura la confiabilidad de sus estados financieros, frente a fraudes y eficacia operativa.

El origen del control interno se dio hasta fines del siglo XIX, cuando los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados de protección a sus intereses. Debido al aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de poder atender personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, esto los forzó a delegar funciones dentro de la organización junto con la creación de sistemas y procedimientos que previnieran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto empezó la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se prestaba más atención a las fases de producción y comercialización que a la fase administrativa.

Con esta necesidad se crea e implementa sistemas de control dentro de las entidades y así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas que establecen las entidades se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tiene como finalidad brindar a la administración la protección, control e información verídica.”

Los ejecutivos hacen fuertes exigencias para mejorar el control interno de las empresas que ellos manejan. Como vimos en párrafos anteriores los controles internos se implantan para mantener a la compañía en el cumplimiento de sus objetivos, en la obtención de su misión y en la minimización de obstáculos. Además, los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos por pérdidas de

activos, aseguran la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

El control Interno ha sido preocupación de la mayoría de entidades, tiene diferentes enfoques y terminologías, lo cual se evidencia al consultar libros de texto de auditoría, artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

1.1.2. Definición de control interno

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativas” (Perdomo Moreno, 2000).

El Control interno constituye un conjunto de métodos y procedimientos que son adoptados por las entidades para salvaguardar sus recursos, proteger los activos, evitar desembolsos indebidos y evitar deudas contraídas sin autorización.

“Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal. Diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y políticas establecidas” (Mantilla B., 2007).

La primera categoría se refiere a los objetivos de negocios que tiene una entidad, incluyendo los de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos. La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros confiables y los datos financieros que se deriven de estos estados. La tercera se refiere al cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Estas categorías satisfacen necesidades separadas, a pesar de que se encuentran interrelacionadas.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular a las políticas prescritas por la administración. (American Institute of Certified Public Accountants, 1947)

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de la organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa” (Aguirre O., 1997).

“El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno” (González, 2002).

“El control interno es el elemento básico fundamental de toda Administración y expresión utilizada para definir en general las medidas adoptadas por los propietarios y administradores de empresas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones” (Poch Torres, 1992).

“El control interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas sean cumplidos” (Perdomo Moreno, 2000, pág. 3). La gerencia establece el control interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas que den seguridad de que los objetivos y metas sean cumplidos.

El control interno puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas tanto de desempeño y rentabilidad, ayudar a prevenir la pérdida de recursos, a cumplir con la leyes y regulaciones evitando pérdida de reputación y otras consecuencias, todo esto evitando peligros no reconocidos y sorpresas de largo plazo.

1.1.3. Objetivos de control interno

El control interno tiene como objetivo fundamental establecer acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento de la entidad, que le permitan la autoprotección que garantiza el cumplimiento de las funciones que se realicen en la misma.

Existen varios objetivos de control interno que pueden agruparse, según su aplicación, en tres categorías:

- Operacionales: Se destinan a la utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos.
- Financieros: Se refieren a la elaboración y publicación de la información financiera de calidad, oportuna, actualizada y confiable.
- Legalidad o de cumplimiento: Se basan en el cumplimiento de disposiciones y normativas que les sean aplicables.

Es importante fijar y definir objetivos de control interno por áreas administrativas-contables, necesarios para la toma de decisiones por parte de la Dirección, con el fin de establecer las políticas y procedimientos de control necesarios para el logro de los mismos.

“Los objetivos de control interno son:

- Prevenir fraudes
- Descubrir robos y malversaciones
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna
- Localizar errores administrativos, contables y financieros
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.

- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoria, etc” (Perdomo Moreno, 2000, pág. 5).

1.1.3.1. Objetivos del sistema de control

El alcance del mejoramiento de la calidad de la información, es el principal objetivo de un sistema de control interno. “De manera general se pueden identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial:

- a) Autorización de las transacciones
- b) Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contable de las transacciones
- c) Verificación de los sistemas
- d) Obtención de una información exacta y fiable
- e) Adecuada segregación de funciones
- f) Salvaguardia y custodia física de activos y registros
- g) Operación de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad” (Aguirre O., 1997, pág. 10).

1.1.4. Importancia del sistema de control interno

El control interno es de vital importancia para la optimización de las operaciones y el crecimiento del negocio, tanto en lo administrativo, contable y financiero, ya que esto asegura que tan confiables son sus estados financieros frente a los fraudes, beneficiando de esta forma desde los directivos hasta el propio cliente, ya que este tendrá un grado de confianza sobre la entidad.

El control interno ayuda a las organizaciones a crecer en todas sus lineaciones, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Recursos Humanos: Aplicados de forma eficiente, aseguran la integridad, custodia y registros oportunos en los sistemas.

- Información administrativa y financiera adecuada: Es producir información que sirva de apoyo a la administración para la toma de decisiones correctamente.
- Riesgo de errores e irregularidades: Todo control interno está elaborado para identificar las causas de posibles errores, promoviendo acciones que permitan manejar y controlar los mismos.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o de servicios, deben contar con instrumentos de control administrativo, como un buen sistema de contabilidad apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, o como un sistema de control interno, que permita confiar en los conceptos, cifras y reportes de los estados financieros.

La importancia de tener un buen sistema de control interno contable- financiero en la empresa, resulta fundamental para medir su eficiencia y productividad al momento de implantarlos; en especial si se centran en las actividades básicas que se realizan, pues de ello depende mantenerse en el mercado.

1.1.4.1. Seguridad razonable

No solo el diseño y operación del control interno, pueden proporcionar seguridad razonable a la administración y al consejo de directores, sino también la obtención de los objetivos de la entidad. La probabilidad de conseguir estos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas se refieren a que la toma de decisiones puede ser defectuosa, que las personas responsables de los controles deben considerar sus costos y beneficios y que la desintegración puede ocurrir por fallas o equivocaciones humanas.

1.1.5. Elementos del control interno

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

- Organización
- Catálogo de cuentas
- Sistema de contabilidad
- Estados financieros

- Presupuesto y pronósticos
- Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal
- Supervisión” (Perdomo Moreno, 2000, pág. 5).

Dentro de los elementos de control interno, existen tres aspectos a considerar:

- Organización estructural
- Políticas y procedimientos contables y operativos
- Supervisión

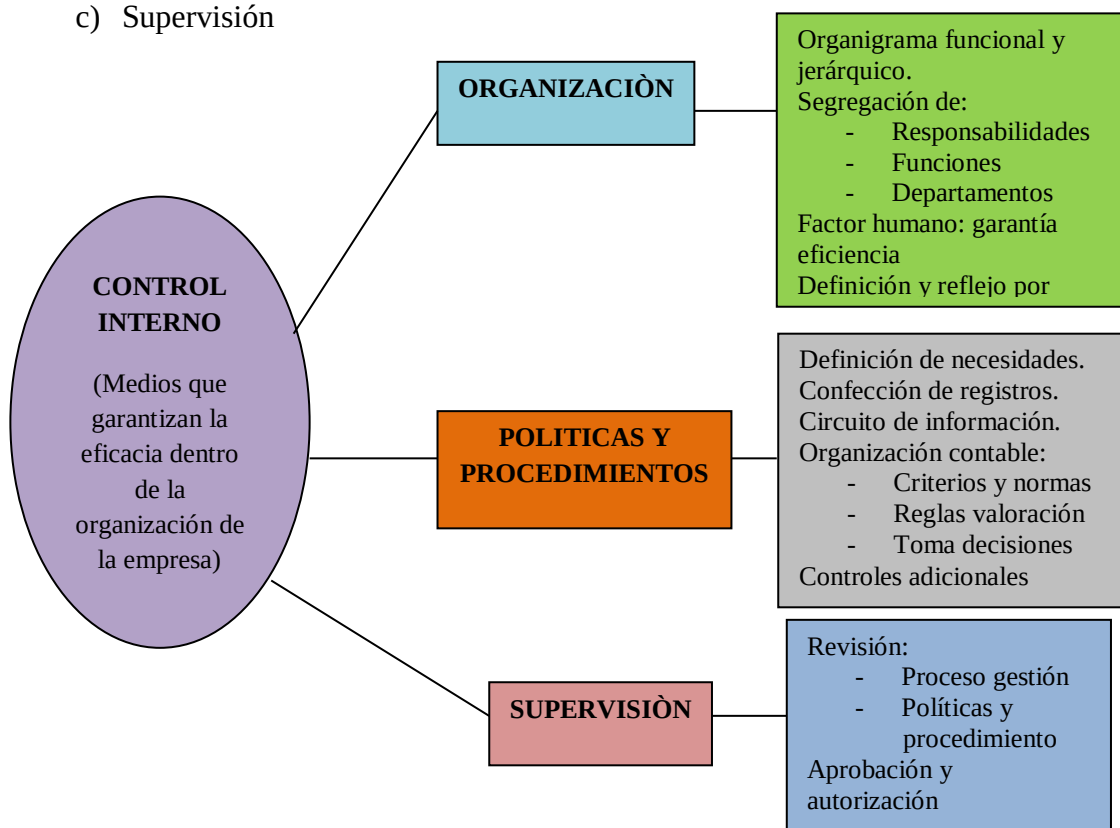


Gráfico No. 1: Esfera esquemática del control interno y sus elementos

Fuente: Aguirre Ormachea Juan, Auditoria III, 2003

Elaborado por: Andrea Soria

1.1.5.1. Organización estructural

La organización de una empresa se refleja en su organigrama funcional, en este debe definirse la autoridad, los canales de comunicación y los niveles de jerarquía.

Las pautas que deben considerarse en la organización son:

a) División de departamentos y sus responsabilidades

Toda organización está estructurada en departamentos, en ellos se debe definir las funciones y tareas a realizar por el personal, así como sus responsabilidades. En todos los negocios existen departamentos de compras, ventas, almacén, contabilidad, etc., donde debe existir una buena dirección y coordinación para aportar a la gestión del negocio.

b) División de funciones

Esta es de gran importancia para los departamentos, secciones y el personal de la empresa, ya que se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción. El objetivo es reducir el riesgo de errores y asegurar que no se produzca el fraude.

“Así pues, existirá una adecuada separación de competencias para cada transacción en cuanto a su:

- Autorización y ejecución
- Custodia de los activos involucrados en la transacción
- Evidencia documental y registro contable” (Aguirre O., 1997, pág. 10).

c) El factor humano

La presencia de un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, garantiza que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad, ya que es donde se apoya la estructura funcional de una empresa.

Dentro de la organización el factor humano puede dar mayor confianza o significar uno de los mayores riesgos en el cumplimiento de los fines del control interno. Para que constituya un medio adecuado debe existir los siguientes aspectos:

- Selección adecuada del personal
- Capacitación del personal
- Seguimiento en el rendimiento
- Remuneraciones de acuerdo a la capacidad de la persona y su responsabilidad en el puesto

- Posibilidad de promoción en la organización
- Entorno de trabajo apropiado

1.1.5.2. Políticas y procedimientos contables y operativos

Se refiere las reglas y normas que rigen en el proceso informativo-contable así como en el sistema operativo de la empresa, para lo cual deben considerarse las siguientes pautas que permitan un buen sistema de control interno:

a) Equipos para el proceso de transacciones

Se debe considerar las operaciones, variables y la magnitud de la operatividad del negocio para seleccionar los equipos que las procesen. Por ejemplo, para una pequeña empresa un equipo informático de pequeña capacidad es suficiente para que su sistema contable sea correcto, pero para una mediana empresa, por sus necesidades de información requiere de un sistema con mayor capacidad y más desarrollado.

b) Registros contables y comprobantes

Los registros deben realizarse de manera que se adapten a las necesidades de información de la empresa, deben mantenerse al día con el objeto de disponer de información actualizada. De esta forma la toma de decisiones es eficaz y se detectan errores más rápidamente.

c) Información

“Los documentos y los elementos de registro son los medios, una vez realizados los procesos, de obtener la información” (Aguirre O., 1997, pág. 10). Por lo que es importante considerar los siguientes puntos:

- Canalizar la información para asegurar su control
- Integrar la información obtenida en cada departamento de la empresa, comparar, verificar y dar seguridad a la misma.
- Sistematizar la información contable a proporcionar

- Dar a conocer a la dirección la información actualizada y la situación del negocio

d) Organización contable y criterios

Asegura el reflejo de los hechos económicos simplificándose en unos balances, cuadros y demás información contable, para lo cual se definen las siguientes normas y criterios contables:

- Elaboración de un plan de cuentas que se ajuste a las necesidades del negocio y esté adaptado a la normativa vigente.
- Criterios contables que estén de acuerdo a los PCGA
- Reglas de cálculo principalmente para las partidas del activo y pasivo

e) Controles extras

A más de normas, es necesario establecer controles adicionales que aseguren la validez de la información contable. La ejecución de estos se realizará por una persona adecuada de manera que afecte a los procesos extracontables.

1.1.5.3. Supervisión

Permite que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo a los planes de la organización, abarca dos funciones:

- 1- Revisión por parte del responsable de:
 - La gestión económica- financiera dentro de un proceso
 - La aplicación correcta de políticas, planes y procedimientos.
- 2- Aprobación y autorización de documentación que le permitan seguir con el ciclo normal dentro del sistema financiero- contable.

1.1.6. Limitaciones del control interno

- Que los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración evidencia de que se han alcanzado los objetivos.

- Que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera la administración.
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción, errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad.
- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y de que su cumplimiento pueda deteriorarse.

1.1.7. Componentes del control interno

“El control interno está compuesto por cinco componentes interrelaciones. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo” (Mantilla B., 2007, pág. 18).

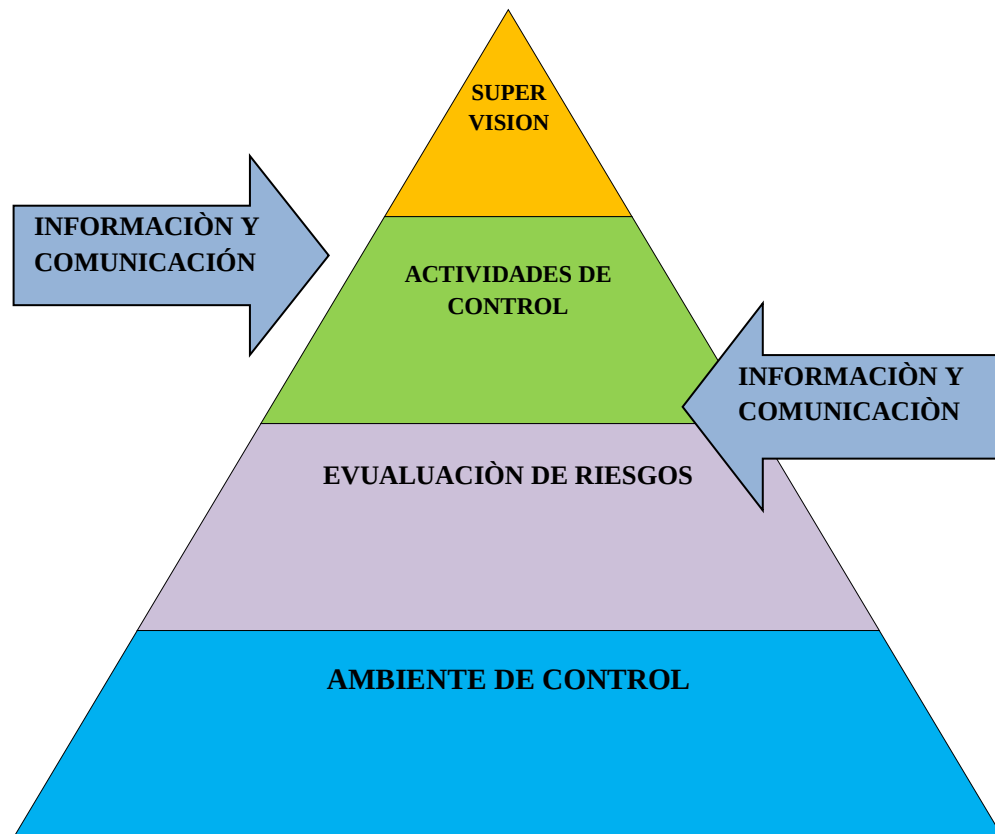


Gráfico No. 2: Componentes de control interno

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Soria

“El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas” (Whittington O., 2006).

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, sin embargo una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo. Los componentes son:

1.1.7.1. Ambiente de control

“La esencia de cualquier negocio es su gente-sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia-y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual las cosas descansan” (Mantilla B., 2007, pág. 18).

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, ya que dentro del ambiente se evalúan los riesgos y se define las actividades de control destinadas a neutralizarse. Juntamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores. (Mantilla B., Control Interno Informe COSO, 2007)

1.1.7.1.1. “Factores de ambiente de control

- La integridad y los valores éticos
- El compromiso a ser competente
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría
- La mentalidad y estilo de operación de la gerencia
- La estructura de la organización
- La asignación de autoridad y responsabilidades
- Las políticas y prácticas de recursos humanos” (Estupiñán Gaitán, 2002).

Integridad y valores éticos

Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya

que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.

Competencia

Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

Junta Directiva. Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría

Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es preciso que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.

Filosofía administrativa y estilo de operación

Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, los principios y criterios contables, entre otros.

1.1.7.2. Evaluación de riesgos

“La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados” (Mantilla B., 2007, pág. 18).

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. La valoración de riesgos consiste en identificar y el analizar los riesgos relevantes para la obtención de objetivos, constituye una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

El control interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de la empresa. A través de la investigación, el análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para esto debe obtenerse un conocimiento de la entidad y sus componentes, de manera que se pueda identificar los puntos débiles.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos que afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos
- Mantener ventaja competitiva
- Construir y conservar su imagen
- Incrementar y mantener su solidez financiera
- Mantener su crecimiento

Los riesgos a los cuales se puede exponer la empresa se identifican de la siguiente forma:

Riesgo de control

Es aquel que existe y se produce por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias al sistema de Control Interno.

Riesgo de detección

Es aquel que asumen los responsables de la supervisión del control interno, cuando en su revisión no detecten las deficiencias del sistema.

Riesgo inherente

Es la posibilidad de que existan errores en la gestión administrativa y financiera, antes de verificar la eficiencia del control interno.

1.1.7.2.1. Objetivos en la evaluación del riesgo

Objetivos de cumplimiento

Están dirigidos a la consolidación de leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.

Objetivos de operación

Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización

Objetivos de la información financiera

Se refieren a la obtención de la información financiera confiable.

1.1.7.2.2. Proceso de evaluación del riesgo

“La evaluación del riesgo sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y resultados. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos” (Whittington O., 2006, pág. 218).

1.1.7.3. Actividades de control

“Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad” (Mantilla B., 2007, pág. 18).

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para direccionar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

“Políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos” (Mantilla B., 2007, pág. 5).

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la empresa y en cada etapa de gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, identificar los riesgos y determinar que controles están destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad:

- Las operaciones

- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

Incluyen actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como:

- Aprobaciones y autorizaciones
- Reconciliaciones
- Segregación de funciones
- Salvaguarda de activos
- Indicadores de desempeño
- Verificaciones
- Revisión de desempeños operacionales
- Seguridades físicas
- Revisiones de informes de actividades y desempeño
- Controles sobre procesamiento de información.

1.1.7.4. Información y comunicación

“Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones” (Mantilla B., 2007, pág. 18).

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y tiempo que les permita a los empleados cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional y financiera relacionada con lo que hace posible el operar y controlar el negocio.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Así como es necesario que los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización, es necesario que cuenten con la información periódica y oportuna que les permita orientarse hacia el logro de objetivos.

“En este punto se analiza los sistemas de contabilidad, que deberían cumplir:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.

- Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
- Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
- Determina el periodo en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el periodo contable correspondiente.
- Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros” (Whittington O., 2006, pág. 218).

1.1.7.5. Monitoreo

“Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y operación de una estructura de control interno por parte de la administración a fin de determinar que está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifique de acuerdo con cambios en las condiciones” (Arens A., 2007).

“Debe monitorearse el proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen” (Mantilla B., 2007, pág. 18).

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión:

- Actividades Continuas
- Evaluaciones puntuales

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing¹ evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de

¹ *Ongoing* es un término técnico ampliamente conocido, que significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia adelante, crecientemente. Es lo que también se denomina como en *tiempo real*: en la medida en que ocurren los acontecimientos. (N. del t.)

monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios. (C.p.c Walter Turco Seguil)

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, no significa que cada componente deba funcionar de forma idéntica, ni al mismo nivel, en distintas entidades. Entre ellos se puede lograr un estado de compensación, ya que los controles implantados tienen múltiples propósitos, por ejemplo los controles de un componente pueden cumplir el objeto de controles que están presentes en otros componentes.

Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficiencia y eficacia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presentes y funcionando de forma apropiada para concluir que el control interno sobre las operaciones resulta ser eficaz.

1.1.8. Tipos de control interno

A) Control interno contable

“Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables” (Aguirre O., 1997, pág. 7). Este control no sólo se refiere a normas con fundamento contable, sino también a procedimientos que afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro.

Es importante indicar que el control interno contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y a la contabilidad de los registros financieros, los mismos que suministran la siguiente información:

- Que las operaciones se realizaron de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Que las operaciones se registran para permitir la preparación de estados financieros a una fecha determinada de acuerdo con los PCGA.
- Que el acceso de los activos solo se lo puede hacer con autorización de la administración de la empresa.

B) Control interno administrativo

“Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección” (Aguirre O., 1997, pág. 7).

Este control se refiere a operaciones que no tienen una incidencia en los estados financieros porque corresponden a otra a otro marco de la actividad del negocio, aunque puedan tener un efecto en el área financiera-contable.

C) Control interno de riesgo

Se crea debido a la falta de control en las actividades de la empresa, el mismo que se enfoca a minimizar los riesgos en las transacciones y creando un entorno seguro para realizarlas, independiente de la distancia y diferencias geográficas, la falta de este control puede generar deficiencia en el sistema de control interno.

D) Control interno de gestión

“Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección, que permiten que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta.” (Amart, 1192), además guían la gestión empresarial hacia los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución de la organización, mediante la ayuda de niveles de decisión y el uso eficiente de recursos.

E) Control interno de sistemas

Conjunto de procedimientos que nos permiten vigilar las funciones de la empresa con el fin de verificar que todos los procesos se realicen según los programas adoptados y principios admitidos.

Principales controles y logres:

- Autenticidad
- Exactitud

- Totalidad
- Redundancia
- Privacidad
- Protección de activo

1.1.9. Principios de control interno

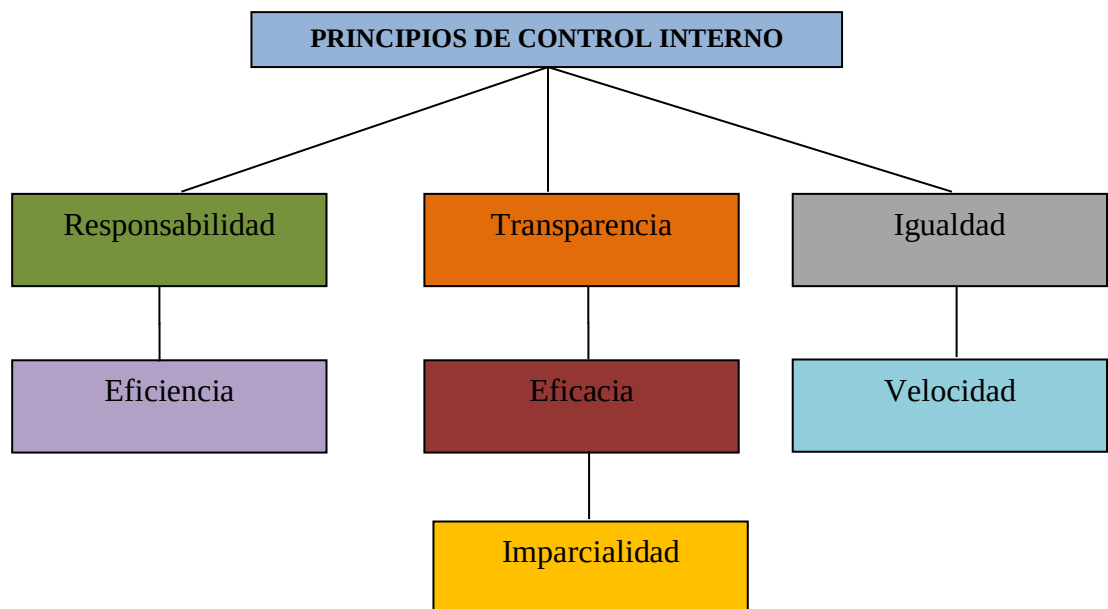


Gráfico No. 3: Principios de Control Interno

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Soria

Responsabilidad

Es la capacidad para cumplir con los compromisos contraídos; relacionados con aspectos o eventos que afectan la gestión de la empresa, estableciendo acciones para contrarrestarlos

Transparencia

Consiste en hacer visible las funciones de la empresa, a través de la relación directa entre todos los miembros de la misma, entregando información adecuada que facilite la participación de los trabajadores en las decisiones que los afecten.

Igualdad

Es aplicar los principios de control interno de forma imparcial, para que la información sobre hechos económicos sea equitativa cualquiera que sea su destino.

Eficiencia

Permite que, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la empresa obtenga productividad de los recursos con los que cuenta para el logro de sus propósitos.

Eficacia

Es el grado de efectividad en el cumplimiento de las actividades, se mide en base al impacto de los resultados de la empresa en relación con las metas y objetivos previstos.

Velocidad

Es la prontitud y rapidez con que se cumplen las actividades, optimizando tiempo y esfuerzo y con propósitos que agilicen la toma de decisiones, garantizando resultados óptimos y oportunos

Imparcialidad

Consiste en actuar sin prevención a favor o en contra de personas, a fin de dictaminar y resolver los asuntos de manera justa, con imparcialidad e independencia.

1.1.10. Métodos de evaluación de control interno

En el campo de control interno existen muchas tendencias aplicadas para realizar una evaluación efectiva del control interno en una organización, las mismas que se encuentran en constante evolución y pueden proporcionar una mejor apreciación de todo el sistema de control.

Entre las principales tendencias y métodos de evaluación se describen los siguientes:

A) COSO I

El sistema COSO, fue concebido por varias organizaciones profesionales y expertas en el tema, de Estados Unidos, quienes publican el mismo hasta septiembre de 1992; denominándolo “Informe COSO”.

Bajo esta metodología COSO define al control interno como “Un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia en las operaciones.
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables” (Badillo, 2007).

El control interno bajo esta visión mantiene el siguiente esquema:



Gráfico No. 4: Esquema control interno COSO I

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrea Soria

El proceso es un medio no un fin en sí mismo, sin olvidar que las organizaciones están conformadas por personas, por ello la seguridad razonable que se busca no es absoluta; esto asegurará la consecución de los objetivos.

El control interno de una organización es muy complejo, por ello bajo la metodología COSO, se establecen ciertas actividades que proporcionan una confianza de control existente a la organización, es decir garantiza los objetivos propuestos anteriormente.

Citando un pensamiento que enfatiza lo mencionado anteriormente es:

“Un buen control interno NO, garantiza el éxito....PERO....Un mal control interno SI garantiza el fracaso”

B) COSO II

Denominado COSO ERM, cuyas últimas siglas significan “ENTERPRISE RISK MANAGEMENT”. ERM empieza su auge en empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, etc. Pues en las mismas todos los riesgos son bien documentados y medidos, utilizan sofisticados modelos estadísticos y tienen un alto grado de entendimiento y supervisión sobre la sensibilidad del mercado y de los riesgos.

“El COSO ERM, se define como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la empresa (en cada nivel o unidad), diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y a gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de su apetito de riesgos, con el propósito de proveer una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las siguientes categorías:

1. Estratégico (categoría no incluida en el COSO I)
2. Eficiencia y efectividad de las operaciones
3. Confiabilidad de las operaciones
4. Cumplimiento” (Badillo, 2007).

El COSO ERM, está integrado por ocho distintos componentes los cuales son:

1. Ambiente interno
2. Establecimiento de objetivo
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de los riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión (monitoreo)

Entre los principales beneficios que tiene el COSO ERM, tenemos a los siguientes:

- Alinea el apetito del riesgo y la estrategia
- Relaciona crecimiento, riesgo y retorno
- Amplia las decisiones de respuesta al riesgo
- Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.

Esta tendencia también tendrá ciertas limitaciones como: errores de juicio en la toma de decisiones, o el costo beneficio es muy alto, entre otros.

C) MICIL

Conocido también como el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, es producto de la investigación, discusión de varios seminarios y la normativa que han emitido en varias instituciones de América Latina sobre la materia.

El MICIL incorpora componentes que involucran a toda la organización, y todos estos se interrelacionan entre sí en el proceso operativo de la empresa, los cuales son:

- Ambiente de Control y Trabajo
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Todos estos componentes se basan en la integridad, valores y la ética que debe tener toda organización así como también su personal.

Este es uno de los elementos en donde la organización debe trabajar constantemente, no solo mediante la emisión de códigos de ética y la presentación de valores que tiene la misma, sino también con la comunicación continua con el personal de la empresa, los clientes y demás personas relacionadas.

D) CORRE

Denominado por sus siglas como el Control de Recursos y los Riesgos para EL Ecuador; basado en la metodología de análisis de Control Interno COSO, COSO ERM, Y MICIL, fue desarrollado por profesionales ecuatorianos; a fin de que se pudiera contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades en la comunidad local.

Todos los componentes del Control de Recursos y Riesgos para el Ecuador, se fundamenta en el ambiente de control, el mismo que contiene valores éticos y la integridad propia de la organización. Es importante mencionar que el funcionamiento integral de todos los componentes de esta metodología garantizará una eficiente aplicación del control interno.

El componente que se refiere a la información y comunicación se encuentra como elemento integrador del sistema de control interno; es decir si la información y comunicación llega de una manera oportuna de acuerdo a las competencias del personal, se logra cumplir los objetivos propuestos por el Consejo de Administración en lo que se refiere a control.

Cabe mencionar que todos los componentes que conforman la metodología CORRE, se encuentran descritos en el método de evaluación del control interno COSO ERM.

E) COCO

Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo The Criteria of Control Board; quien era el encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control. Fue publicado en 1995.

Este informe describe y define al control de la misma forma que lo hace el informe COSO, su propósito fue hacer un planteamiento más sencillo y comprensible ante las dificultades de la aplicación del COSO en las organizaciones, por lo que es un informe más conciso.

El modelo COCO consta de cuatro etapas que contienen 20 criterios generales, los mismos que conforman un ciclo de acciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos en la organización, a diferencia del modelo COSO que conceptualiza el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados.

La semejanza en cuanto a los dos informes es que ambos definen al control interno como un proceso, además de establecer que todo el personal dentro de la organización tiene participación y responsabilidad dentro de este proceso.

Los 20 criterios antes mencionados se encuentran agrupados en cuanto al:

- Propósito
- Compromiso
- Aptitud
- Evaluación y aprendizaje

Propósito:

1. Los objetivos deben ser comunicados
2. Se deben identificar los riesgos internos y externos
3. Las políticas que apoyen al logro de objetivos deben ser comunicadas
4. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos
5. Los objetivos y planes deben incluir metas

Compromiso:

6. Se debe establecer los valores éticos de la organización
7. Las políticas de RRHH deben ser consistentes con los valores éticos y logro de objetivos
8. La autoridad y sus responsabilidades deben ser claramente definidas
9. Se debe fomentar una atmosfera de confianza

Aptitud:

10. El personal debe tener lo necesario para el logro de objetivos
11. El proceso de comunicación debe apuntar a los valores de la organización

12. Se debe comunicar la información relevante al cumplimiento de objetivos
13. Las decisiones y acciones deben ser coordinadas
14. Las actividades de control deben ser parte de la organización

Evaluación y aprendizaje:

15. Se debe monitorear el ambiente interno y externo para la evaluación de objetivos
16. El desempeño debe ser evaluado en relación a las metas
17. Los indicios para el logro de objetivos deben ser evaluados periódicamente
18. Los sistemas de información deben ser evaluados a medida que cambien o presenten deficiencias
19. Debe comprobarse el cumplimiento de procedimientos modificados
20. Se debe evaluar el sistema de control e informar los resultados de forma periódica

1.1.11. Técnicas de evaluación del sistema de control interno

“La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos” (Perdomo Moreno, 2000, pág. 258).

Una forma de obtener y documentar la funcionalidad del diseño de control interno, es utilizando medios o procedimientos técnicos que se convertirán en conclusiones al final del mismo. Por lo general se utilizan los siguientes métodos a saber:

1.1.11.1. Método descriptivo o de memorándum

Es la descripción o narración escrita de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las unidades administrativas que contenga la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse según el curso de las operaciones, nunca se practica en forma aislada, se describe por escrito los métodos contables y administrativos

utilizados en la empresa, los empleados que lo manejan, los custodios de los bienes, cuanto perciben por su sueldo, etc.

Las narraciones escritas del control interno son memorandos sobre los procedimientos o métodos contables y administrativos más importantes y las características del sistema de control interno para las diferentes áreas.

Una apropiada narrativa cumple con tres puntos claves:

- Origen de cada documento y su registro en el sistema
- Seguimiento de todo el procedimiento
- Disposición de cada documento, su uso y mantenimiento.

A continuación se muestra un ejemplo de una narración escrita, donde se describe el control interno de los gastos para la Empresa “GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.

NARRATIVA

Entidad: GlaxoSmithKline Ecuador S.A.

Tipo de trabajo: Conocimiento de Control Interno

Alcance: Procedimiento de cuentas por pagar

En la recepción de la empresa se reciben semanalmente facturas de proveedores por las compras realizadas en los departamentos de marketing, ventas y sistemas, la persona que recibe esta documentación realiza la entrega al auxiliar de contabilidad encargado de cuentas por pagar. El auxiliar revisa que las facturas tengan toda la información relacionada con la empresa como RUC, razón social y dirección correcta, así como los requisitos que deben cumplir los comprobantes de acuerdo a la ley.

El auxiliar ingresa la factura al sistema, siempre y cuando cumpla los requisitos antes mencionados. Las facturas ingresadas pasan a la contadora general quien revisa y aprueba el ingreso correcto al sistema, para luego entregar nuevamente al auxiliar quien emitirá el comprobante de retención respectivo y realizará la entrega al proveedor.

La política de la empresa establece que los pagos son a 60 días, tiempo en el cual el auxiliar obtiene todos los respaldos físicos, autorizaciones y firmas de aprobación para realizar el pago. Las facturas aprobadas son entregadas al auxiliar de tesorería quien aprueba el pago en el plazo establecido.

Tesorería revisa las facturas y el cuadro de resumen de pago semanal entregado por el auxiliar contable y una vez aprobado sube la información al banco para efectivizar las transferencias.

La contadora general, el auxiliar de tesorería y el auxiliar contable están consolidados en sus funciones y responsabilidades respecto de las cuentas por pagar.

Andrea Soria Arteaga
05 de Octubre de 2011

1.1.11.2. Método gráfico o flujograma

Este método mediante gráficas y cuadros señala el flujo de las operaciones a través de los lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

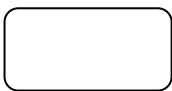
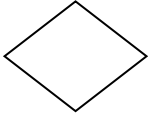
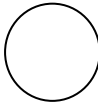
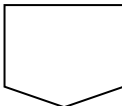
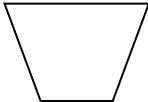
Este método permite detectar fácilmente los puntos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando se requiere más tiempo y habilidades en la elaboración de flujo gramas.

“Un Flujo grama representa un diagrama simbólico de una parte específica del sistema de control interno que muestra el flujo de datos o autoridad. Cuando se prepara apropiadamente el Flujo grama refleja todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso diagramado y debe

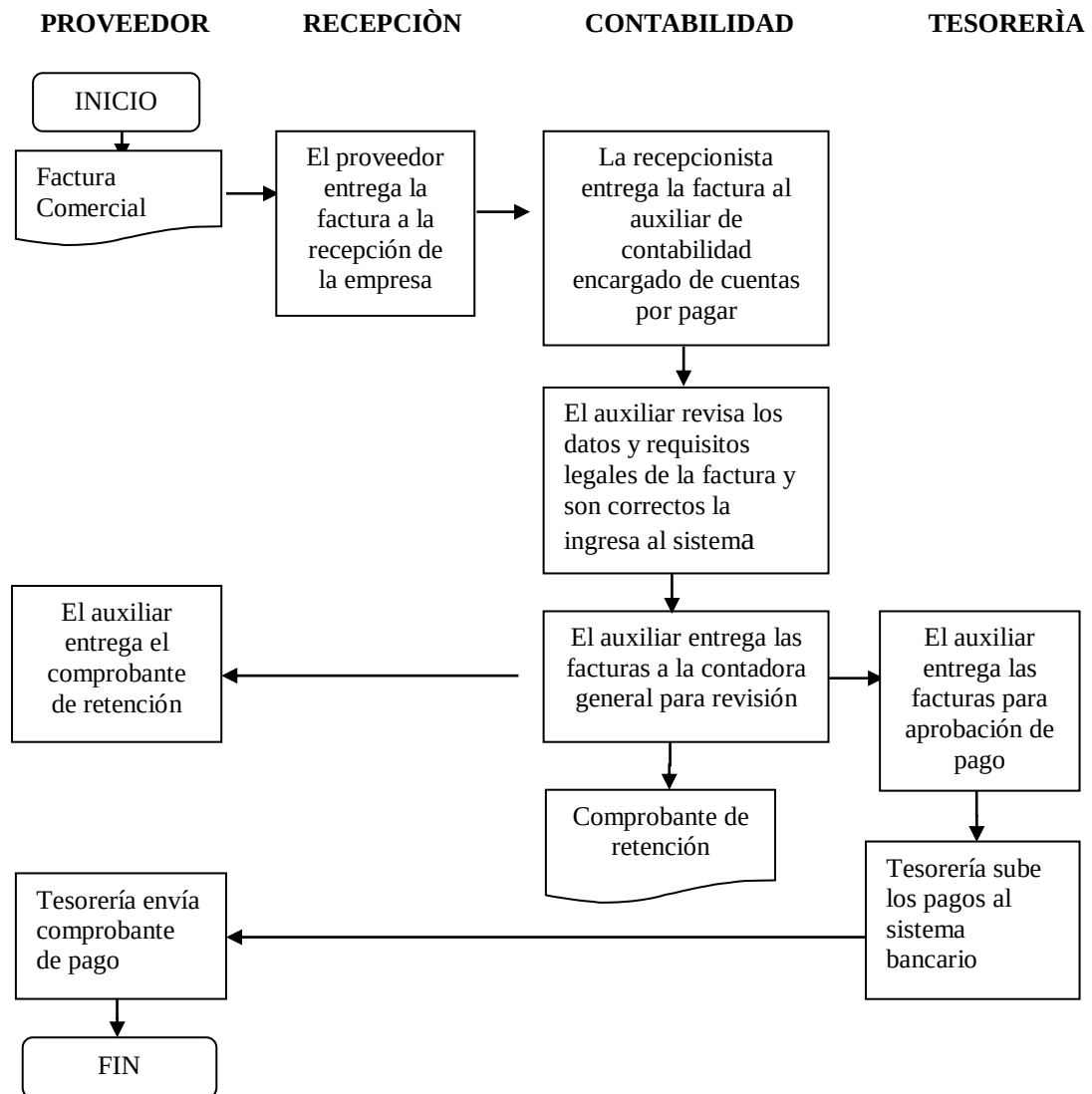
también indicar la conversión de documentos básicos a información” (Franklin F., 2001).

El diagrama de flujo utiliza símbolos convencionales, cuadros o gráficas que dan una idea más completa de los procedimientos de la entidad, puede presentarse por áreas o en conjunto de flujos. Sin embargo, en ocasiones requiere más tiempo y habilidad para prepararlos.

Los símbolos del Diagrama de Flujo más utilizados son los siguientes:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Límites: Se utiliza para identificar el inicio y el fin de un proceso
	Operación: Representa una etapa del proceso, el nombre de esta y de quien la ejecuta se registra en el interior del símbolo
	Documento: Representa al documento que resulta de una operación. El nombre que corresponda se registra en su interior.
	Decisión: Indica decisiones alternas ocasionadas por una decisión positiva o negativa
	Conectores: Sirven para unir dos líneas de proceso dentro del mismo flujo grama. Salida o entrada de otra parte del diagrama.
	Conector fuera de página: Indica la fuente o el destino de lo que entra o sale en el diagrama de flujo.
	Operación Manual: Se utiliza para señalar cualquier operación manual como preparar una factura

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR



1.1.11.3. Método de cuestionario

Consiste en la elaboración de cuestionarios por parte del auditor, los cuales incluyen preguntas acerca de cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados y elaborados de una manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas indican una falla o debilidad en el sistema establecido.

Representan un ahorro de tiempo, por su extensión cubren con aspectos que permiten descubrir si algún procedimiento se alteró o se discontinuó, ayudando a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

La evaluación de la estructura del control interno es una etapa clave del trabajo de auditoría, en la cual el juicio del auditor juega un papel relevante, al decidir si su comprensión del ambiente de control, del sistema contable y de aquellos procedimientos de control identificados como fundamentales para el logro total o parcial de los objetivos de control, le permiten prevenir o descubrir errores o irregularidades importantes que pueden afectar los estados financieros de la entidad. (Comité Ejecutivo Nacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2002)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ÁREA DE CUENTAS POR PAGAR				
Fecha: 05/10/11 Entrevistado: José Muñoz Entrevistador: Andrea Soria				
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1-	¿Existe un proceso para constatar el cumplimiento de los requisitos vigentes de ley para las facturas de proveedores?			
2-	¿Las facturas que llegan a la compañía son recibidas por el responsable en recepción?			
3-	¿Se realiza el registro y pago de facturas de acuerdo al manual de procedimientos?			
4-	¿Se envía un reporte a todos los beneficiarios para el proceso de respaldo de facturas?			
5-	¿Se emite un informe a tesorería y al resto de beneficiarios de las facturas que aún no se encuentran respaldadas?			
6-	¿Se establece un periodo mensual para la recepción de facturas?			
	¿Existe una comprobación y seguimiento para los procesamientos de datos?			
				Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

1.1.11.4. Método mixto

Este método se centra objetivamente a la evaluación del control interno, de forma clara y de fácil interpretación. Su uso depende del criterio con que se aplique.

El método mixto es una combinación de los métodos anteriores, por ejemplo:

- Flujo grama - Cuestionario: El primero detalla y representa simbólicamente el control interno, mientras que el segundo recuerda a los auditores los controles que deberían ser puestos en marcha.
- Descriptivo - Gráfico: La interpretación del diagrama de Flujo puede ser completado por el uso de narrativas, que es la descripción del control interno por escrito.

1.1.12. Diferentes perspectivas sobre el control interno

Fuente: COSO. 2006. Control Interno-Informe COSO. Ecoe ediciones: Bogotá, pp.131-137	
Perspectiva de la administración	- La administración ve el control interno desde la figura amplia de la organización. Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de lograr los objetivos - Los controles internos le permiten a la administración realizar acciones oportunas cuando cambian las condiciones. - El control interno también ayuda a la administración a asegurar que cumpla con sus responsabilidades ambientales, sociales y legales. El asegurar el cumplimiento protege la reputación de la empresa.
Perspectiva de los auditores internos	- The Institute of Internal Auditors (IIA) define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y metas establecidos serán conseguidos, y construye sobre esa base que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración.
Perspectiva de los auditores independientes	- Los contadores públicos independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno en aspectos que afectan la información financiera externa de la entidad.
Perspectiva de los legisladores y reguladores	- Los legisladores y las agencias reguladoras han desarrollado distintas definiciones del control interno de acuerdo con sus responsabilidades. - Esas definiciones generalmente se relacionan con los tipos de actividades monitoreadas, y pueden abarcar la consecución de las metas y objetivos de la entidad

1.1.13. Matriz de resultados de la evaluación de control interno

Es una herramienta que permite identificar cuáles son los riesgos más significativos dentro de la empresa, a los cuales debe darse más prioridad y el número de controles necesarios para disminuir la ocurrencia de los mismos. Esta Matriz totaliza los resultados tanto de procedimientos apropiados como las debilidades de control interno encontradas en la aplicación de cuestionarios.

1.1.13.1. Criterios de evaluación de riesgo

Luego de identificar los riesgos con los que cuenta la empresa, se establece un nivel de riesgo y de confianza para determinar cuáles requieren mayor atención o la cantidad de controles necesarios para disminuir la ocurrencia de los mismos.

El nivel de riesgo permite determinar el impacto que generan las debilidades de control interno y se constituye en porcentaje. El nivel de confianza determina el nivel de seguridad que tienen los procedimientos ejecutados en la empresa, y también se establece en porcentaje.

La siguiente tabla muestra los niveles de riesgo y de confianza que van a ser aplicados en el presente trabajo:

<u>Nivel de Riesgo y Confianza</u>			
	RIESGO	CONFIANZA	
81 % - 100 %	Alto	Alto	1 % - 20 %
61 % - 80 %	Mo. Alto	Mo. Alto	21 % - 40 %
41 % - 60 %	Moderado	Moderado	41 % - 60 %
21 % - 40 %	Mo. Bajo	Mo. Bajo	61 % - 80 %
1 % - 20 %	Bajo	Bajo	81 % - 100 %

En esta tabla se puede apreciar la concordancia inversa que existe entre el nivel de riesgo y el nivel de confianza, los dos están ligados ya que el nivel de confianza representa la población y el riesgo su complemento.

Para comprender este tipo de niveles, a continuación se detalla una breve explicación:

Nivel de Riesgo Alto, se origina cuando los elementos del riesgo son muy significativos o trascendentales, ya que es más probable que existan errores e irregularidades, estos factores dan lugar a un **nivel de confianza bajo**.

Nivel de riesgo moderado alto, se origina cuando los elementos del riesgo existen, son significativos y la probabilidad de errores e irregularidades está en un nivel mayor, dando lugar a un **nivel de confianza moderado bajo**.

Nivel de Riesgo Moderado, se origina cuando los elementos de riesgos existen y la probabilidad de errores e irregularidades está vigente, lo que origina un **nivel de confianza moderado**.

Nivel de riesgo moderado bajo, se origina cuando los elementos de riesgos existen pero no son muy significativos y la probabilidad de errores es baja, lo que origina un **nivel de confianza moderado alto**.

Nivel de riesgo Bajo, se origina cuando los elementos del riesgo no son muy significativos o trascendentales, ya que es menos probable que existan errores e irregularidades, estos factores dan lugar a un **nivel de confianza alto**.

Fórmula del nivel de riesgo y confianza:

<u>Nivel de Riesgo</u>	<u>Nivel de Confianza</u>
CR = Calificación del Riesgo TN = Total NO TP = Total preguntas cuestionario E = N° de encuestados $CR = \frac{TN \times 100}{TP \times E}$	CR = Calificación del Riesgo TS = Total SI TP = Total preguntas cuestionario E = N° de encuestados $CR = \frac{TS \times 100}{TP \times E}$

1.1.14. Matriz de hallazgos

Es el instrumento que permite conocer cómo se identifica, cuantifica, controla y las medidas utilizadas para eliminar el riesgo de una empresa. Esta matriz se elabora en función de las fuentes de riesgo que resulta de los inadecuados o fallidos procesos de control interno, del comportamiento de la gente, problemas con los sistemas o de situaciones externas a la entidad que requieren identificación, todo esto; con el propósito de encontrar posibles soluciones que permitan eliminar el impacto de estas deficiencias en la empresa.

La matriz de hallazgo contiene los siguientes componentes:

- Condición:** Es la deficiencia encontrada en la evaluación realizada
- Criterio:** Es la normativa en base a la cual se debe realizar el proceso
- Causa:** Son los motivos que generaron la situación hallada
- Efecto:** Son las consecuencias que ocasiona la deficiencia hallada

1.1.15. Evolución del control interno

El control interno no siempre ha sido igual. Ha cambiado en la medida que se transforman los mercados (el entorno) y las estructuras organizacionales (el interior). Incluso se ha modificado su ubicación y las metodologías con las que opera.

A) Primera generación

“Esta etapa de control interno se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo-y-error. Esta generación, si bien es obsoleta, todavía tiene mucha ampliación generalizada” (Mantilla B., Auditoría del control interno, 2009).

Esta generación estuvo ligada a los controles contables y administrativos, para garantizar que la presentación de reportes financieros estuviera libres de utilidades fraudulentas. En este tipo de control interno es representativo la comprobación de las cifras y los soportes de contabilidad a través de un rol único, lo que hace que el control interno sea sinónimo de auditoría, entendida esta como revisión.

B) Segunda generación

“la segunda generación del control interno tuvo un sesgo legal. Logró imponer estructuras y prácticas de control interno, sobre todo en el sector público. Pero dio origen a una conciencia bastante distorsionada del mismo, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos)” (Mantilla B., Auditoría del control interno, 2009, pág. 33).

Esta generación coloca su atención a la evaluación de control interno como herramienta para definir el alcance de las pruebas de auditoría. En esta se diferencia dos roles: el rol de ejecución a cargo de la administración, y el rol de evaluación codiciado por los auditores externos (independientes).

Esta generación logro ubicar al control interno en un nivel operativo y precisar que es responsabilidad de la administración, pero no necesariamente de la administración principal.

C) Tercera generación

“Esta nueva generación centra sus esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles directivos, estratégicos, como condición necesaria para garantizar la eficiencia del control interno” (Mantilla B., Auditoría del control interno, 2009, pág. 34).

Esta generación es el fruto de los esfuerzos iniciados por COSO en los años 90s, ya que se centra en el control interno, mientras que para sus competidores es algo marginal. En consecuencia, inició la tercera generación y constituyo un punto de partida para el desarrollo de áreas del control interno de los nuevos instrumentos financieros.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES

2.1 Conocimiento de la empresa

2.1.1 Antecedentes

La imprenta es cualquier medio mecánico de reproducción de textos e imágenes sobre papel o materiales similares, que permite la difusión de todo tipo de artes gráficas para satisfacer la necesidad del ser humano de comunicar conocimientos, que estos perduren y lleguen a numerosas personas con el paso de los tiempos. Su evolución se produjo de forma independiente, en diferentes épocas y en distintos lugares del mundo.

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. es una empresa familiar que inició sus actividades el 26 de septiembre de 1981, su propietario Jorge Vásquez, inicio el negocio con una impresora tipográfica Ofsen Heidelberg que arrendaba a otra imprenta conocida como Gráficas Ortega. Con el tiempo y las ganancias que esta actividad le producía adquirió nuevas máquinas e instaló lo que sería su propia empresa iniciando con dos clientes fijos, uno de ellos Seguros Unidos.

La finalidad de esta compañía es ofrecer a toda la comunidad servicios de impresión de los siguiente productos: dípticos, trípticos, tarjetas de presentación, folletos, revistas, libros, documentos comerciales negociables (facturas, retenciones, liquidaciones de compras, etc.) con la respectiva autorización del SRI. La compañía ha comercializado sus productos a diferentes tipos de empresas como: aseguradoras, laboratorios, colegios, petroleras, entre otros.

2.1.2 Cultura organizacional

Es el conjunto de percepciones, hábitos, actitudes, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción que existen entre los grupos dentro de toda organización y a la vez es una presentación de la cara exterior de la imagen de la empresa.

La cultura organizacional es fundamental para los empleados, ya que tiene un gran impacto sobre su moral, productividad y satisfacción, es por esto que las compañías no deben descuidar este tema, enfocándose más en controlar los gastos del presupuesto con recortes del personal, que en el bienestar de sus organizaciones. Además ésta con el tiempo se convierte en un elemento de relevada importancia estratégica.

El clima organizacional está establecido por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

2.1.2.1 Misión

Ser una empresa especializada en el servicio oportuno y completo en impresión de material gráfico, con precios competitivos y estrictos plazos de cumplimiento, de esta manera buscar la satisfacción del cliente.

2.1.2.2 Visión

Ser los principales aliados de sus clientes y proveedores dentro del campo gráfico, mediante la prestación de servicios de alta calidad dentro de un periodo estipulado de cinco años. Llegar con calidad y puntualidad en la entrega de sus productos a las diferentes empresas, con bases sólidas que les permita el cambio visual y con el propósito de satisfacer todas las necesidades; de esta forma, fortalecer la Industria Gráfica. Respetar el ecosistema utilizando productos y químicos que no alteren el bienestar de las personas y la sociedad

2.1.2.3 Objetivos

Objetivo general, mantener una importante participación en el mercado, incrementando la productividad, las ventas dentro y fuera de la ciudad, satisfaciendo las necesidades de los clientes con un excelente producto.

Objetivos específicos

- Superar las expectativas de los clientes ofreciendo productos con precios de mercado y con los mejores estándares de calidad.
- Mantener sistemas y procesos eficientes, mejorando los existentes para controlar los recursos económicos.
- Conservar el reconocimiento a los empleados por el trabajo realizado y ofrecer oportunidades para su crecimiento personal y profesional.
- Ampliar el mercado objetivo en busca de nuevos y mejores clientes.
- Ofrecer un buen servicio de entrega del producto con el lema justo a tiempo.
- Adquirir maquinarias nuevas y sofisticadas para mejorar la producción

2.1.2.4 Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, ya que se define a sí misma al ser los mismos que el de sus miembros y sus dirigentes.

Valores corporativos

Son elementos de la cultura empresarial, propios de la compañía, que definen sus características competitivas, su competencia y expectativas de clientes y propietarios.

La empresa define sus valores corporativos cuando puntualiza su posicionamiento competitivo adaptando una postura diferente en el mercado. GRÁFICA VÁSQUEZ CIA. LTDA. dentro de su estructura organizacional, tiene definido los siguientes valores corporativos:

Integridad, guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, cuidar la buena preservación de los bienes y observar las normas de seguridad e higiene del trabajo

Trabajo en equipo, desarrollar nuestra capacidad de interacción e integración en el plano laboral, que permita y viabilice alcanzar los objetivos corporativos

Compromiso, cumplir con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, los deberes y obligaciones, con inclinación a cumplir los objetivos estratégicos.

Profesionalismo, entregarnos plenamente a las tareas y responsabilidades que nos son encomendadas sin escatimar tiempo o esfuerzo y dando siempre lo mejor de nuestra capacidad.

Innovación, realizamos nuestro trabajo con excelencia, enfrentamos los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.

Mejora continua, a nivel individual, grupal y organizacional buscamos la excelencia en todos nuestros procesos, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

2.1.2.5 Políticas

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas las políticas dentro de la empresa, cada vez que se tome una decisión no será necesario empezar nuevamente desde el principio.

Las políticas reflejan la “personalidad” de la compañía, por lo cual el tono y lenguaje utilizado en sus enunciados representa la actitud de la administración hacia los empleados y también define la conducta que la compañía espera de sus colaboradores. GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no cuenta con manuales que detallen las políticas bajo las cuales se maneja, pero en base a entrevista a las personas al personal de la empresa se determinó las siguientes:

2.1.2.5.1 Políticas financieras

Creación área de Contabilidad: esta área es la responsable de la custodia, entrega y recepción del efectivo y sus equivalentes, así como de los depósitos en cuentas bancarias de la empresa y su correcto registro contable.

Es la encargada del pago a proveedores, actualización de cobros y de la recolección de documentos que permitan completar estos procedimientos.

Esta área tendrá bajo su custodia la chequera perteneciente a la empresa y llevará un control secuencial tanto de los cheques, como los talonarios que le sean entregados.

Políticas generales

- La organización deberá contar con un manual de delegación que permita a los administradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico y del análisis competitivo del entorno.
- El sistema de remuneración de la organización obedecerá a un modelo nacionalmente aceptado y su valoración estará de acuerdo con el mercado laboral local y en función del cumplimiento de objetivos y metas.
- Todo proceso de selección de personal deberá ser aprobada por el Gerente General, no se podrá realizar ninguna contratación del personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- Para salvaguardar el efectivo y sus equivalentes la aprobación de los cheques será mediante firmas conjuntas y cheques cruzados.
- El tratamiento de la información y documentación estratégica, es confidencial, debe manejarse de forma segura, para que los competidores y otras personas ajenas no tengan acceso a las actividades de negocios.

2.1.2.5.2 Políticas tributarias y contables

Son políticas contables los principios, bases, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros.

- El auxiliar contable registrará diariamente en el sistema, los comprobantes que recibe y entrega la empresa, verificando que la cuenta en la que se registra sea la correcta y de acuerdo al plan de cuentas que mantiene la compañía.
- El contador general será el responsable de la revisión y control de los registros realizados por el auxiliar, así como de realizar los reportes mensuales para el cierre del periodo contable.
- El auxiliar contable deberá realizar conciliaciones bancarias cada semana, con el fin de identificar saldos y partidas pendientes.

Reconocimiento de Ingresos, se contabilizarán los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes, si los produce o no la entidad o si los adquiere para su reventa. Se reconocerán los ingresos cuando sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos asociados de la transacción y los costos incurridos o por incurrir, en relación con la transacción puedan ser medidos con fiabilidad.

Propiedad, planta y equipo

Coste, los elementos de propiedades, planta y equipo adquiridos, se valoran inicialmente por su precio de adquisición o costo de producción, los gastos de reparaciones, conservación, mantenimiento, administración y otros costos indirectos generales, se atribuyen a los resultados del ejercicio en que se producen.

Depreciación, los elementos de propiedades, planta y equipo, se deprecian siguiendo el método lineal, la depreciación comenzará cuando esté disponible para su uso, es decir se encuentre en la ubicación y condiciones necesarias para operar. La depreciación cesará cuando se da de baja en cuentas contables, no cuando el activo esté sin utilizar o se haya retirado de su uso, a menos que se encuentre depreciado por completo.

Inventarios, se medirán los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta. En el costo de los inventarios se incluirá todos los costos de compra, de transformación y otros en los

que se incurra para darle su condición y ubicación actual. Los costos de adquisición de inventarios comprenderán el precio de compra, transporte, manipulación y otros costos atribuibles a la adquisición de la mercadería.

2.1.2.5.3 Políticas de recursos humanos

Se propondrá como Políticas de Recursos Humanos, al conjunto de pautas y criterios, que rigen las relaciones entre la Empresa y sus colaboradores.

Sueldos, se cancela el 40% del sueldo el 15 de cada mes y el 60% más los beneficios de ley adicionales, hasta el 30 de cada mes. Por el número de colaboradores los pagos se realizan mediante cheque a nombre de cada empleado.

Horarios de trabajo, de lunes a viernes, 8 horas diarias laborables, 1 hora de almuerzo. En caso de requerir más horas laborables, la compañía cancelará el valor por horas extras a cada empleado.

Nómina - roles de pagos, los empleados serán afiliados al IESS desde el primer día en que prestan los servicios, tendrán derecho a los beneficios de ley como: Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Fondo de reserva y Vacaciones.

2.2. Análisis y diagnóstico de la empresa

2.2.1 Análisis organizacional

DATOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:	GRÁFICA VÁSQUEZ CIA. LTDA
Dirección:	Logo E13-168 y Lérida, La Floresta
Clasificación de la empresa:	Dimensión: Mediana
Forma Jurídica:	Compañía Limitada
Tipo de Contribuyente:	Sociedad
Actividad Económica:	Actividades de imprenta

Esta mediana empresa se desarrolla en las áreas de diseño, terminado e impresión de artes gráficas con un alto prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito nacional, que da como resultado más clientes fieles a la marca. La capacidad de crear y crecer ha permitido el desarrollo en su propio entorno, obteniendo avances tecnológicos que determinan la necesidad del mundo actual.

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Estructura organizacional, todas las empresas necesitan una forma de organización en la que puedan dividir, establecer y sistematizar sus actividades, procesos y funcionamiento, para de esta forma cumplir las metas planteadas y los objetivos deseados.

La finalidad de una estructura organizacional es construir un sistema de los papeles que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar juntos de manera óptima y delegar tareas que permitan alcanzar las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional que maneja la empresa

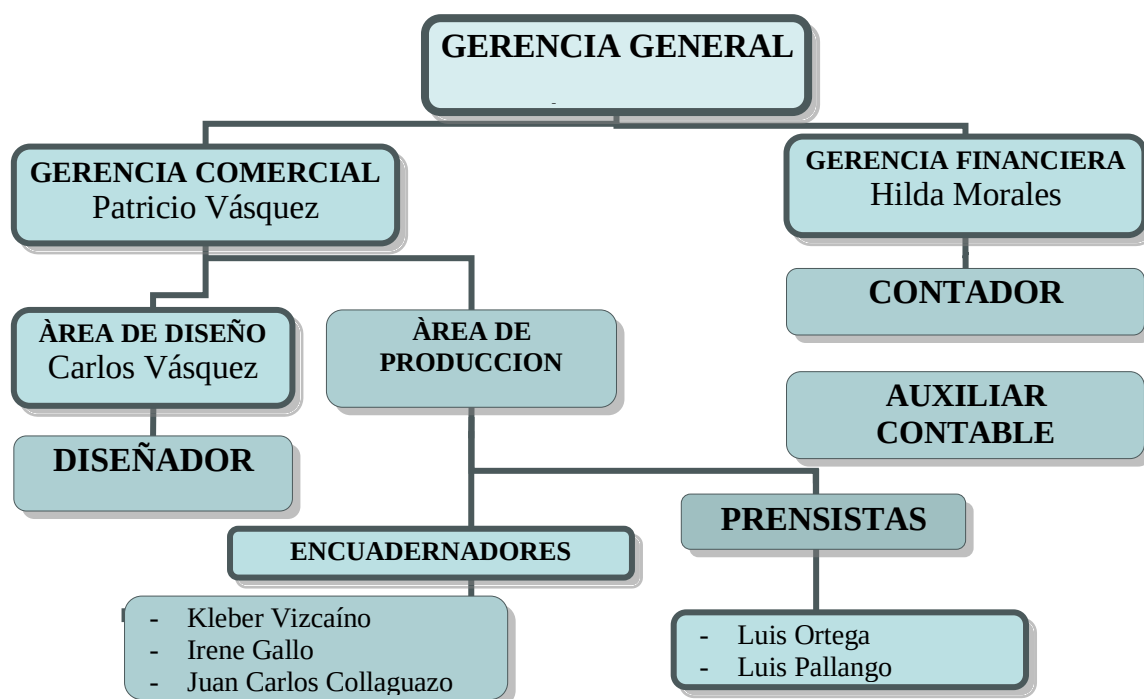


Gráfico No. 5: Estructura Organizacional

Fuente: Área Comercial GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.

Elaborado por: Andrea Soria

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. está compuesta por los siguientes departamentos:

1. Departamento de gerencia

Pareciera ser tarea sencilla, pero es donde se vigila el normal funcionamiento y cumplimiento de las labores de cada uno de los departamentos que tiene la empresa, es decir este es el caudal, donde desembocan todos y cada uno de los por menores, para ser canalizados y efectuar la toma de decisiones que el caso amerite.

2. Departamento de producción

Está formado por las siguientes áreas:

- Área de Diseño
- Área de Pre prensa
- Área de Impresión
- Área de Acabados

3. Departamento de contabilidad

Está conformado por los siguientes procesos:

- Facturación – Cuentas por cobrar
- Adquisidores – Cuentas por pagar
- Registros de Nómina – Roles de pago
- Registro de Impuestos – Declaraciones mensuales

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Gerencia general

Dentro de las funciones del Gerente General están: representar legal y judicialmente a la empresa, designar todas posiciones gerenciales dentro de la empresa, evaluar el cumplimiento de las funciones designadas a cada personal en cada departamento, planear y ver que se cumplan las metas y objetivos planteados, ya sean las de corto o largo plazo, supervisar la entrega total y la correcta realización del pedido solicitado por el cliente. Una de las funciones más destacadas, es crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y empleados, para el buen funcionamiento

de la empresa, así como el autorizar los contratos de ejecución de obras, prestación de servicios y adquisición de bienes, con el personal antes mencionado.

Gerencia financiera

Las funciones de la Gerencia Financiera están estrechamente relacionadas con las funciones de la Gerencia General, ya que es el backup en caso de su ausencia, es decir también autoriza los movimientos que constituyen ingresos, costos y gastos que se generan en el funcionamiento normal de la empresa. Además de autorizar, controla diariamente los cobros y pagos que realiza la empresa, manteniendo un equilibrio razonable entre los mismo y un nivel de deuda adecuado. Está pendiente del vencimiento de las facturas de ventas, realiza las conciliaciones de las mismas una vez que el valor haya sido depositado en la cuenta de la empresa y autoriza la emisión de cheques para el pago a proveedores, empleados y/o terceros. También está a cargo de supervisar de las actividades que realiza el contador, es decir la adecuada contabilización de la información necesaria para obtener los estados financieros.

Gerencia comercial

Al igual que la Gerencia Financiera, está estrechamente relacionado con las funciones de la Gerencia General, pero en mantener buenas relaciones con el cliente, ya que es la persona que maneja la negociación directamente con el mismo, llega a un acuerdo entre el diseño, material a ser utilizado y el precio que se pagará por el mismo, también es quién se encarga de la entrega del pedido realizado, en algunos casos del cobro a los clientes y en otros de la adquisición y pago a los proveedores. Al tener contacto directo con los clientes, es la persona que informa y da seguimiento al pedido realizado, por lo que dentro de sus funciones es, estar a cargo del correcto funcionamiento del área de diseño y producción, ya que el resultado final que estos generen será el entregado al cliente.

Contador

Dentro de sus funciones están: registrar en el sistema contable CIAD todos los movimientos diarios que tiene la empresa, de compra, ventas, pagos, cobros, nómina, impuestos, entre otros. Generar en el sistema retenciones en la fuente, comprobantes de ingreso y egreso, cheques y reportes que permitan conciliar y analizar cuentas

para un mejor resultado en los estados financieros. Realizar conciliaciones bancarias mensuales, emitir declaraciones al SRI, es decir mantener a la empresa al día en sus obligaciones tributarias, realizar roles de pago y generar planillas en el sistema electrónico del IESS, legalizar contratos de trabajo y realizar trámites necesarios en el ministerio de relaciones laborales, calcular utilidades, décimos y demás beneficios a los empleados.

Diseñador

Dentro de la empresa cumple una de las funciones más importantes y dentro de cualquier proceso que implica una impresión, el diseño es el primer paso. Un diseñador debe contar con una formación profesional acerca de las diferentes herramientas de los programas de diseño gráfico como por ejemplo COREL, ILLUSTRADOR, PHOTOSHOP que son los más utilizados en el medio. Además debe tener facilidad de expresión, ya que será la persona que estará más en contacto con el cliente para dar forma y color a las ideas que tenga el mismo. La función de un diseñador se basa en observar y analizar el medio en el que el cliente se desenvuelve, luego propone varias opciones para solucionar dicha necesidad por medio de modelos gráficos donde se puedan evidenciar los requerimientos del cliente y a su vez tengan una presentación llamativa.

Encuadernadores

El trabajo de encuadernación es más artesanal que técnico ya que los elementos que utiliza un encuadernador son más manuales que de alta tecnología o digitales. La función principal de un encuadernador es la de unir ya sea con anillos (simples o dobles), pegando (goma) o cociendo varios pliegos o documentos para luego colocar una pasta gruesa como protección o cubierta, de tal manera que el trabajo final luce como un cuaderno de allí, el nombre de su profesión.

Prensista

Es la persona encargada de manejar la máquina en la que se lleva a cabo el proceso de impresión, para lo cual debe realizar las respectivas mezclas de tintas y pigmentos necesarios para conseguir la calidad suficiente con respecto a los tonos y de acuerdo a un pre diseño digital. Para cumplir sus funciones dentro de la empresa un prensista debe tener y adquirir conocimientos acerca del funcionamiento técnico de la máquina

a utilizar como una prensa GTO, de un cuerpo o varios cuerpos. Debe conocer acerca de la técnica conocida como cuatricimía que se basa en la simulación de colores con la superposición de sólo cuatro de ellos: cyan, magenta, amarillo y negro, que son considerados como los colores primarios.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La filosofía que tiene la empresa es siempre mantener al cliente satisfecho, utilizando estrategias de negocios como: ofrecer sus productos a precio de mercado y de mejor calidad, permitir al cliente cambiar, corregir o editar los diseños las veces que sean necesarias antes de la impresión y entregar siempre los trabajos en el tiempo acordado.

Análisis humanos

Al ser una empresa mediana, por lo que podemos observar en el organigrama, mantiene un nivel medio de empleados, los cuales reciben todos los beneficios de ley y bonificaciones por parte de la empresa, lo que ha hecho que sus índices de rotación de empleados sean bajos. La gerencia toma muy en cuenta la presencia, experiencia y sobre todo el aseo al momento de analizar y seleccionar el perfil del empleado que formará parte de la compañía.

2.2.2 Descripción de la situación actual

2.2.2.1 Procedimientos administrativos

Los procedimientos administrativos están enfocados al crecimiento de la organización, de sus trabajadores y de sus clientes, para lo cual se realiza una planificación de los objetivos empresariales a largo plazo, se suministra el personal y se organizan sus labores a fin de cumplir esos objetivos, se administra los recursos humanos para crear un buen ambiente de trabajo y se controla el desempeño dentro de la organización.

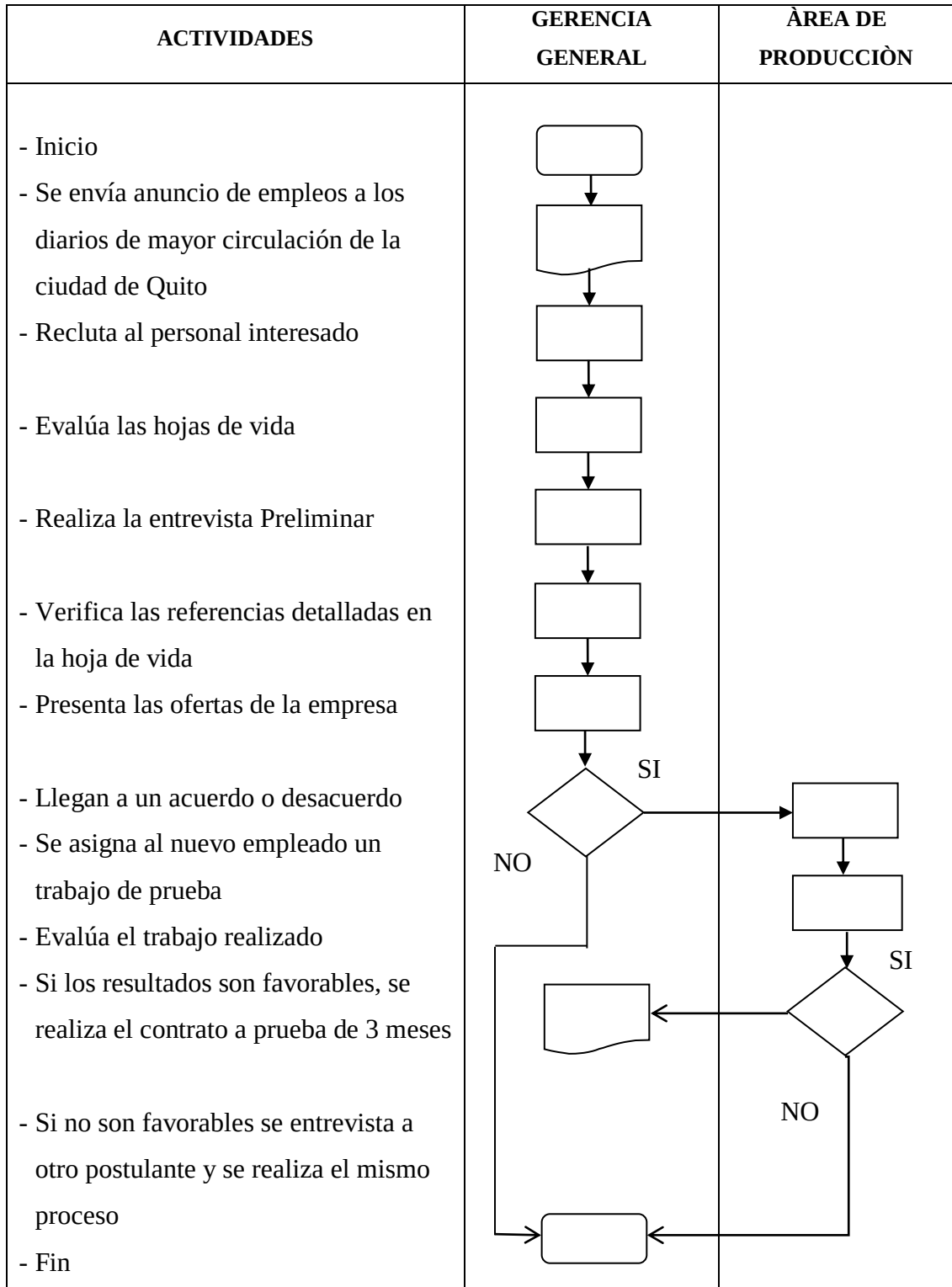
Dentro de los procedimientos administrativos que tiene la empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. se detallan los más importantes:

Contratación del personal

- Se realizan avisos de convocatorias publicados en los diarios de mayor circulación de la ciudad de Quito, indicando las necesidades y la dirección de la empresa.
- Una vez que se acercan los aspirantes se examina su hoja de vida, se realiza una entrevista acerca de la misma, se verifican las referencias, se indaga acerca de su aspiración salarial y se presentan las ofertas de la empresa.
- Si los resultados de la entrevista preliminar son los esperados se realiza una evaluación con respecto a su cargo, delegando un trabajo a realizar.
- Una vez que haya culminado el trabajo, el gerente evalúa su rapidez, la forma de operar las máquinas a su cargo, el resultado final del trabajo y el aseo.
- Si cumple con las expectativas de la empresa se realiza el convenio con el personal mediante un contrato a prueba de tres meses.
- Si durante el tiempo a prueba sigue realizando sus actividades de manera que se cumplen los objetivos de la empresa, el contrato se extiende a un año o a plazo fijo hasta que una de las dos partes lo de por terminado.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: Selección del personal para el área de producción

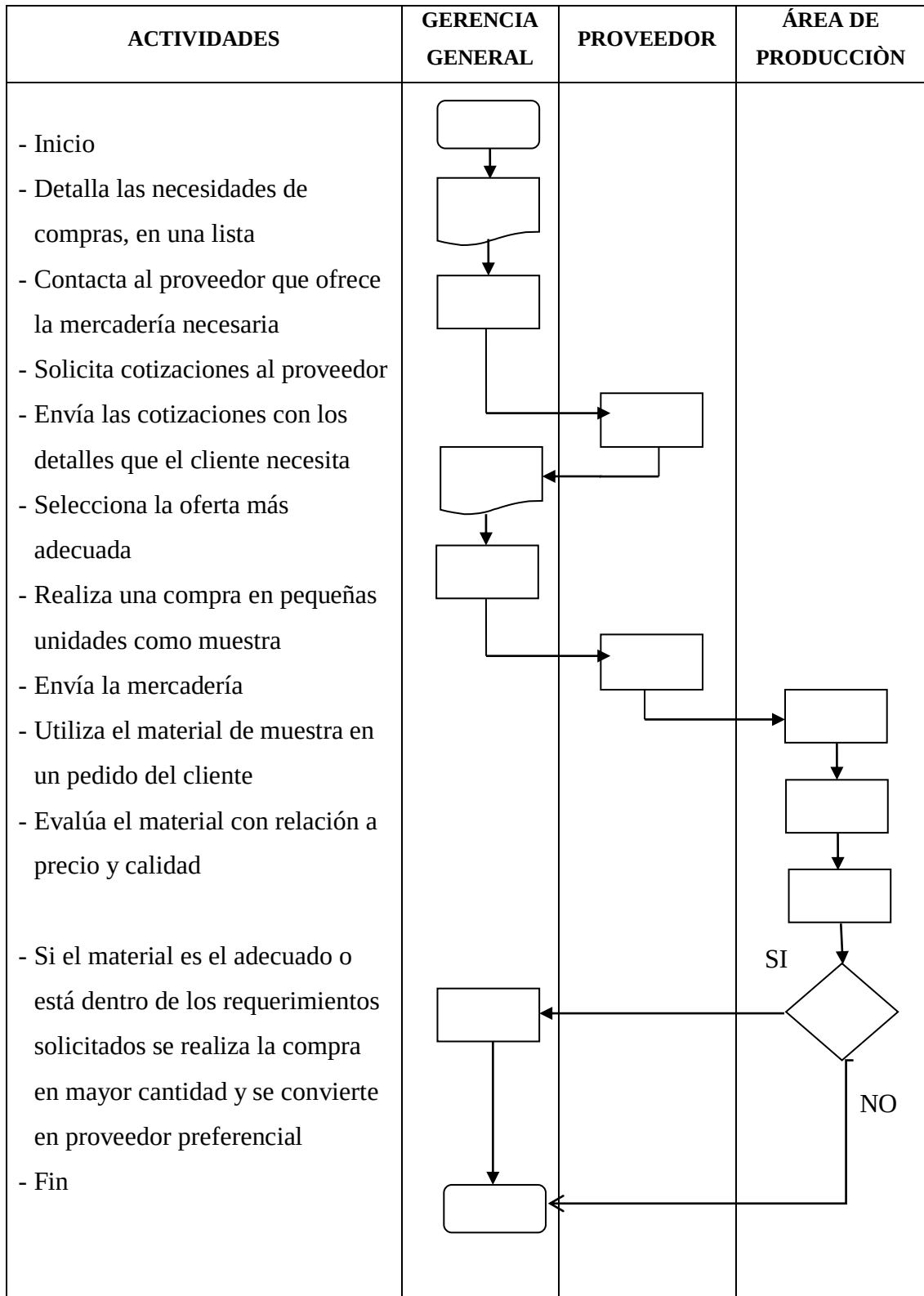


Selección de proveedores

- El Gerente General detalla las necesidades de compras semanales o mensuales para realizar el pedido del cliente.
- Se contacta al proveedor que ofrece la mercadería necesaria para obtener el producto final destinado para la venta.
- Se solicitan cotizaciones de la mercadería a comprar en la que se detallen características, precios, formas y plazos de pago, descuentos y tiempo de entrega.
- Se selecciona la oferta más adecuada y se realiza una compra del material en pequeñas cantidades.
- Se realiza una evaluación del material con relación a precio y calidad.
- Si el material adquirido está dentro de las necesidades y parámetros del producto terminado se realiza una compra en mayor cantidad y el proveedor pasa a ser preferencial.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: Selección de proveedores



2.2.2.2 Procedimientos contables

La empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA para el registro de sus operaciones diarias, utiliza el sistema contable CIAD.

Este programa de fabricación Ecuatoriana, en un poderoso y versátil sistema que permite a la empresa tener al día su información de inventarios, cuentas por cobrar y pagar, roles de pago, producción, etc.; garantizando de este modo un correcto manejo del negocio. Éste se encuentra íntimamente ligado a Excel, lo que facilita al usuario modificar fácilmente los reportes así como crear otros personalizados que cumplan sus necesidades.

La compañía cuenta con los siguientes procedimientos contables que son registrados mensualmente en el sistema antes mencionados:

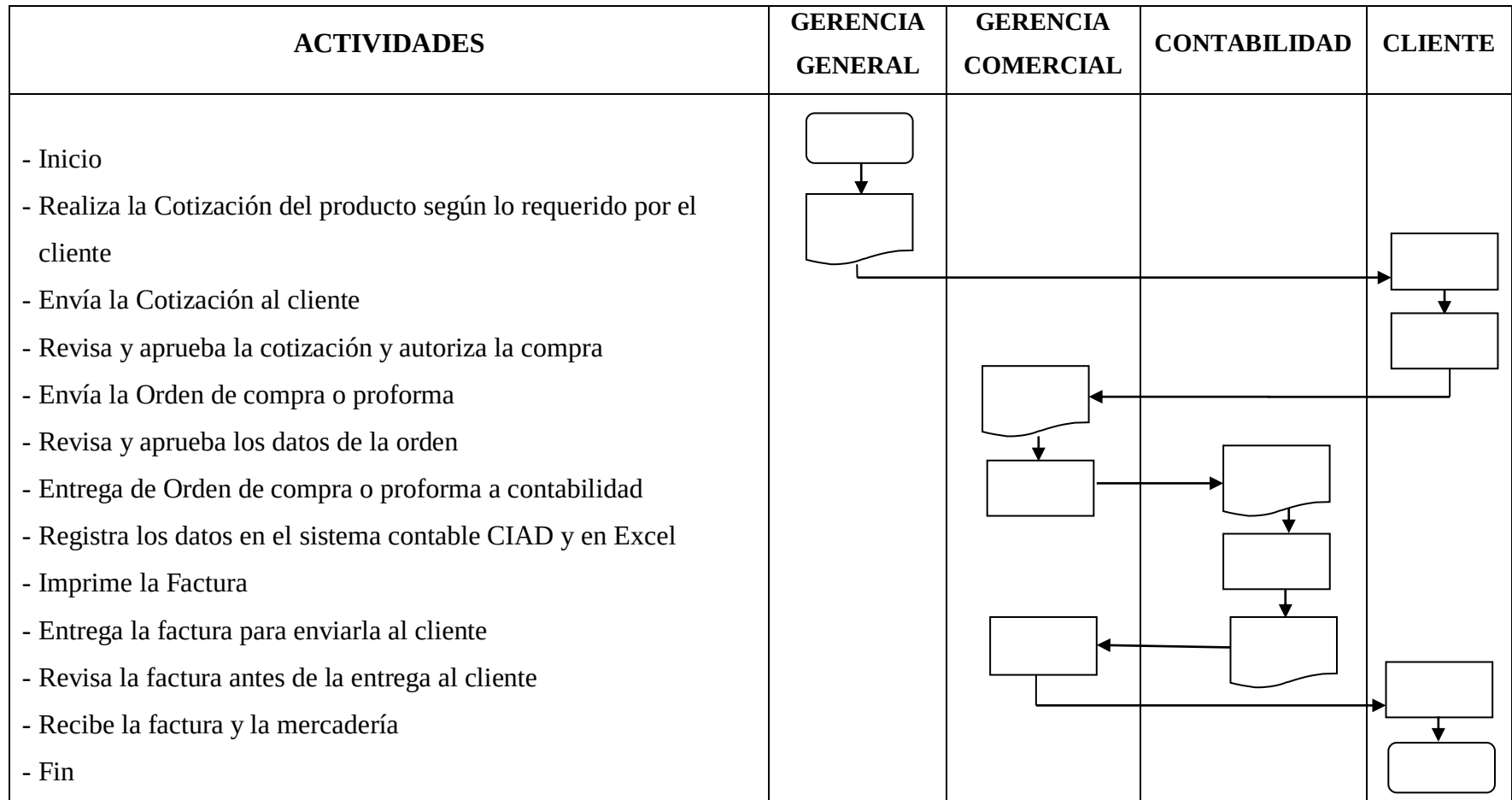
- Facturación / ventas
- Cuentas por Cobrar
- Proveedores / Compras
- Cuentas por Pagar
- Nómina
- Impuestos

Facturación / ventas

- La Gerencia General realiza la cotización de los productos requeridos y la envía a los clientes para su aprobación y orden de compra, indicando características, precios, formas y plazos de pago, descuentos y tiempo de entrega.
- Una vez aprobada la cotización, la Gerencia Financiera la revisa y entrega la orden de compra o proforma (según el pedido y tipo de cliente) a contabilidad.
- El auxiliar contable registra los datos en el sistema contable CIAD e imprime la factura de acuerdo a la orden de compra o proforma.
- La gerencia financiera o cualquier otro miembro de la organización realiza la entrega de la factura al cliente.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: Facturación / ventas

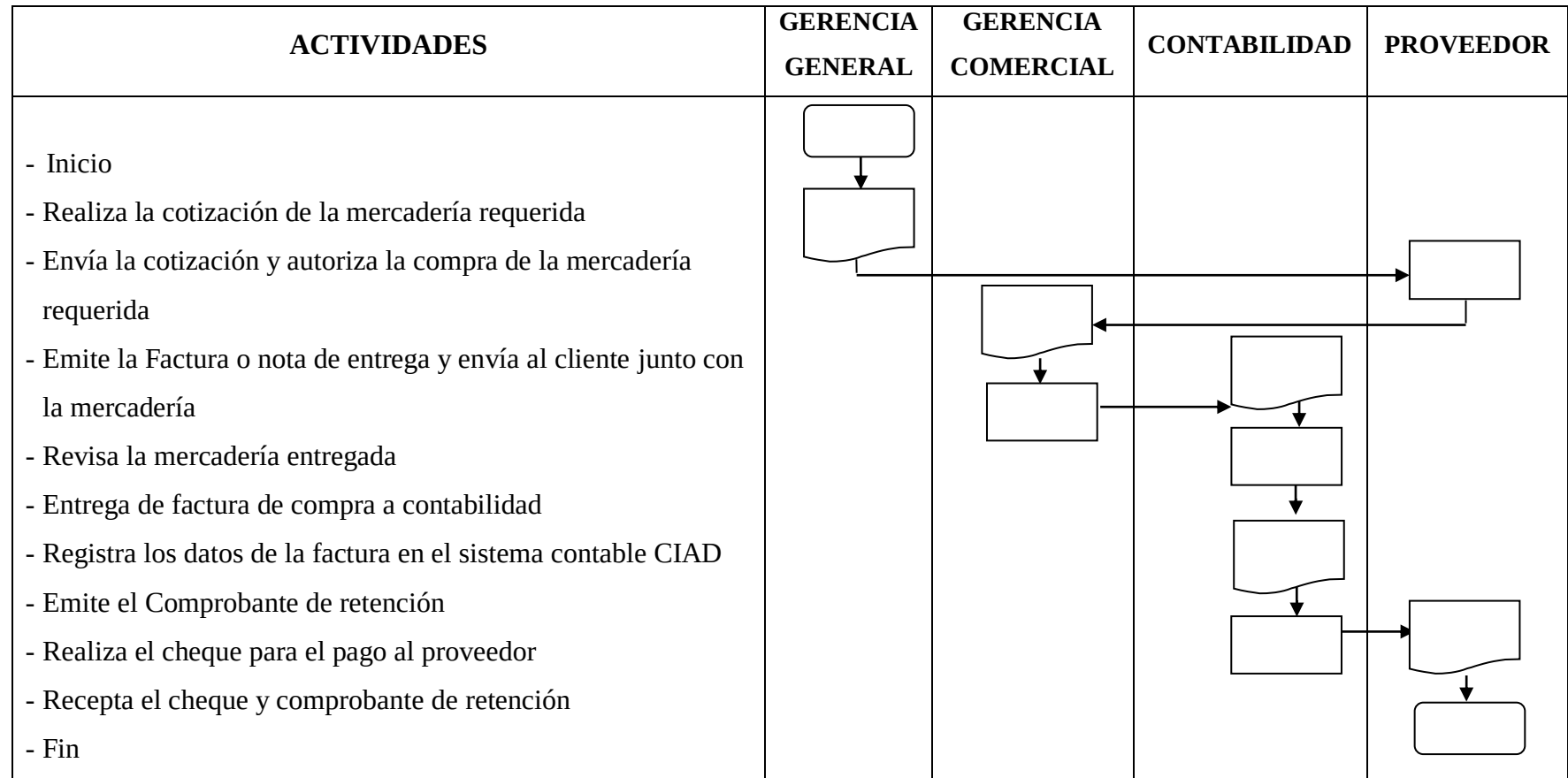


Proveedores / compras

- La Gerencia General recibe la cotización, la revisa, aprueba y realiza la compra al proveedor.
- El proveedor envía la mercadería a la empresa junto con la nota de entrega y días más tarde envía la factura, o envía la mercadería junto con la factura.
- La Gerencia Financiera o cualquier otro miembro de la organización entrega la factura del proveedor a contabilidad.
- El auxiliar contable registra los datos de la factura en el sistema contable CIAD y emite el comprobante de retención que según normas tributarias aplica al proveedor que vende la mercadería.
- Cinco días después de la entrega de la factura el proveedor retira en las oficinas de GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA el comprobante de retención.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: Proveedores / compras



2.2.2.3 Principales operaciones

Como se mencionó anteriormente la empresa realiza todo tipo de trabajos de artes gráficas trípticos, dípticos, folletos, carpetas o material de impresión como facturas y/o documentos negociables. Para llegar al producto final que será entregado al cliente se realizan varias operaciones o procesos en cada una de las áreas que tiene la empresa.

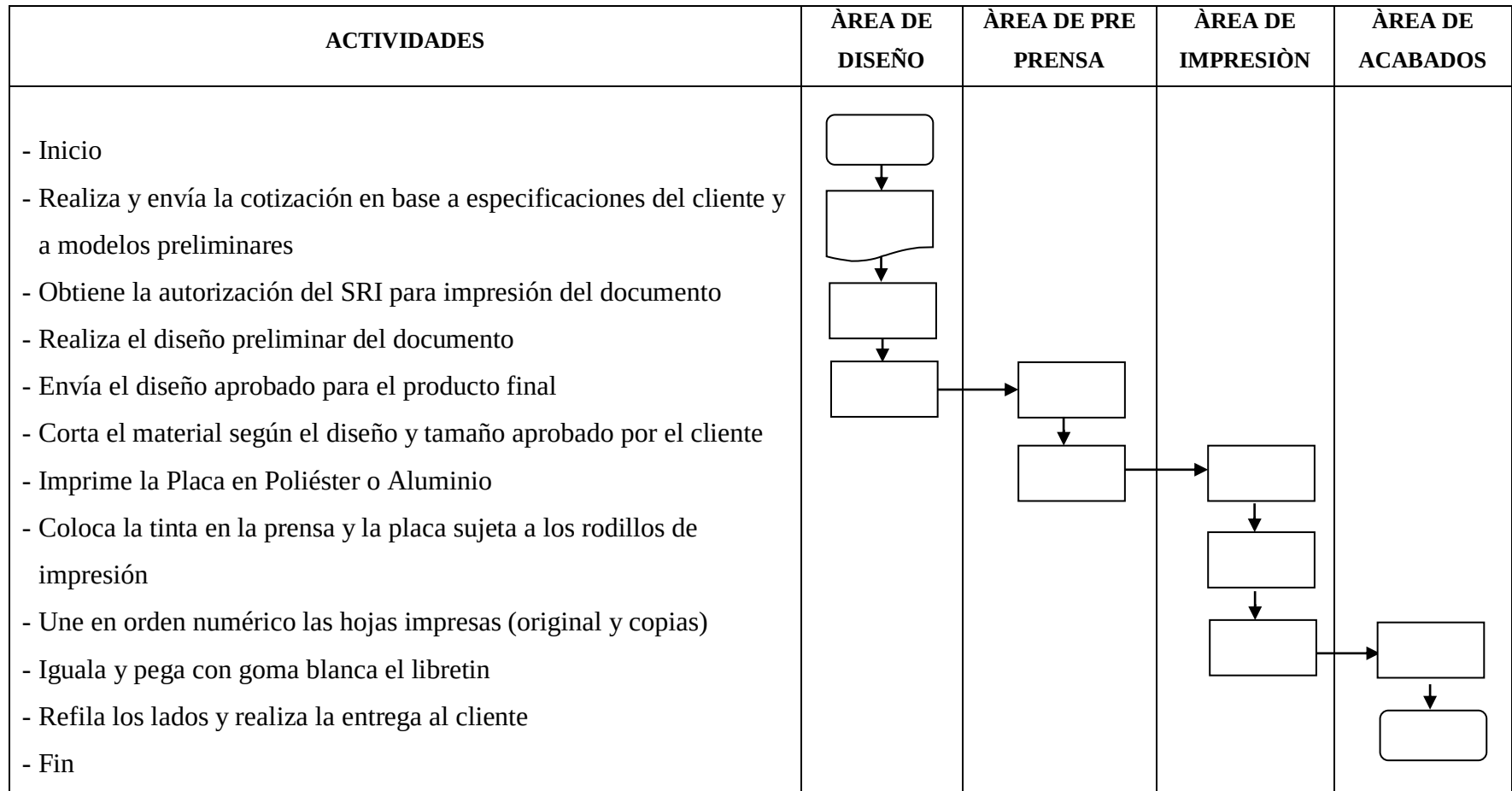
Para describir brevemente estas operaciones se tomó como ejemplo tres de los productos más comunes que la empresa realiza.

Facturas, documentos negociables

- Se realiza la cotización tomando en cuenta las especificaciones requeridas por el cliente y en ocasiones basándose en modelos preliminares.
- Se ejecuta el diseño preliminar y se lo indica al cliente para su revisión y aprobación
- Se ingresa a la página del SRI para sacar la autorización de impresión del documento que puede ser factura, nota de crédito, nota de débito, guías de remisión, comprobantes de retención, nota de venta, liquidación de compras de bienes y prestación de servicios; entre los más utilizados
- Se procede a cortar el material que viene el pliegos al tamaño especificado, tomando en cuenta el diseño preliminar previamente aprobado
- Se imprime la placa ya sea de poliéster o de aluminio, según el diseño, para realizar la impresión en la prensa.
- El prensista coloca la tinta en la prensa, en el cuerpo del sistema de numeración (siempre tinta color rojo) y también la placa sujeta a los rodillos de impresión.
- Luego de finalizada la impresión, en el área de terminados grafico se procede a compaginar (unir en orden numérico las hojas Original y copias)
- Se iguala todo el libretin y se lo pega con goma blanca en la parte superior o inferior del mismo, según el requerimiento final del cliente
- Se refila los lados sin goma y se realiza la entrega.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: FACTURAS / DOCUMENTOS NEGOCIABLES

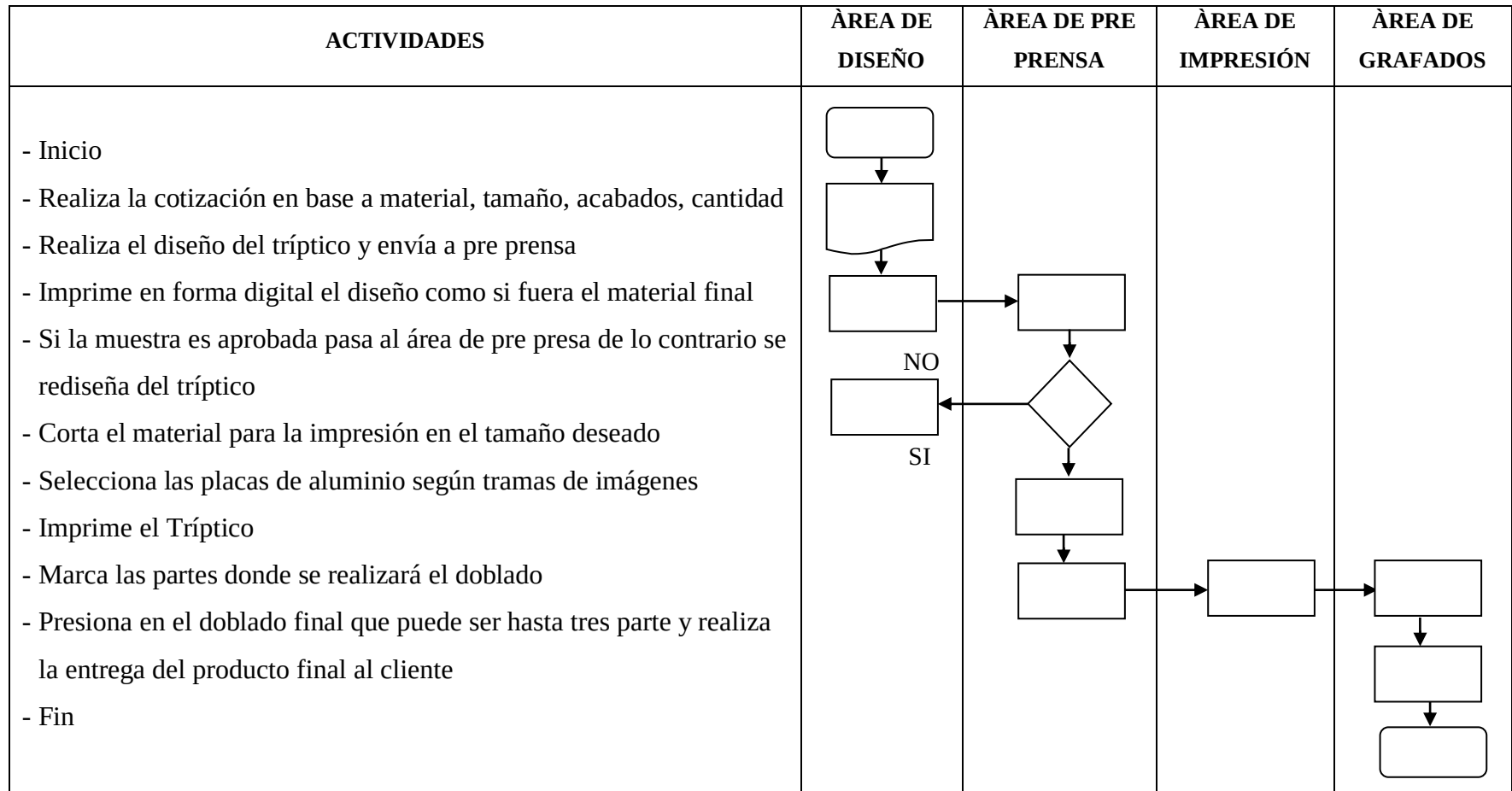


Trípticos

- Se realiza la cotización tomando en cuenta las especificaciones requeridas por el cliente tales como: tipo de material (Bond 60, 75, 90 gr.), papel couche (115,150 gr.), tamaño, cantidad y acabados adicionales (brillo UV, plastificado)
- Tomando en cuenta las ideas, necesidades o diseños anteriores se procede a realizar el diseño final del tríptico
- Se realiza una impresión digital del diseño, de preferencia en el mismo material y a escala real en el que se aprobó la cotización y se lo indica al cliente, el mismo que puede sugerir cambios o la aprobación inmediata del mismo
- Se compra el material para la impresión (pliegos) y se corta de acuerdo al tamaño deseado y según el armado del diseño
- Para este tipo de trabajo es completamente necesario el uso de placas de aluminio (4 placas, una por cada color primario CYAN, MAGENTA, AMARILLO, NEGRO) ya que se debe manejar porcentajes visibles en las tramas y una definida impresión de las imágenes
- Luego de finalizada la impresión en la prensa se pasa al proceso de grafado en donde haciendo uso de presiones, se marca de forma definida las partes donde se debe realizar el doblado para dar forma al tríptico.
- Se dobla en el área señalada y se realiza la entrega

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: TRÍPTICOS

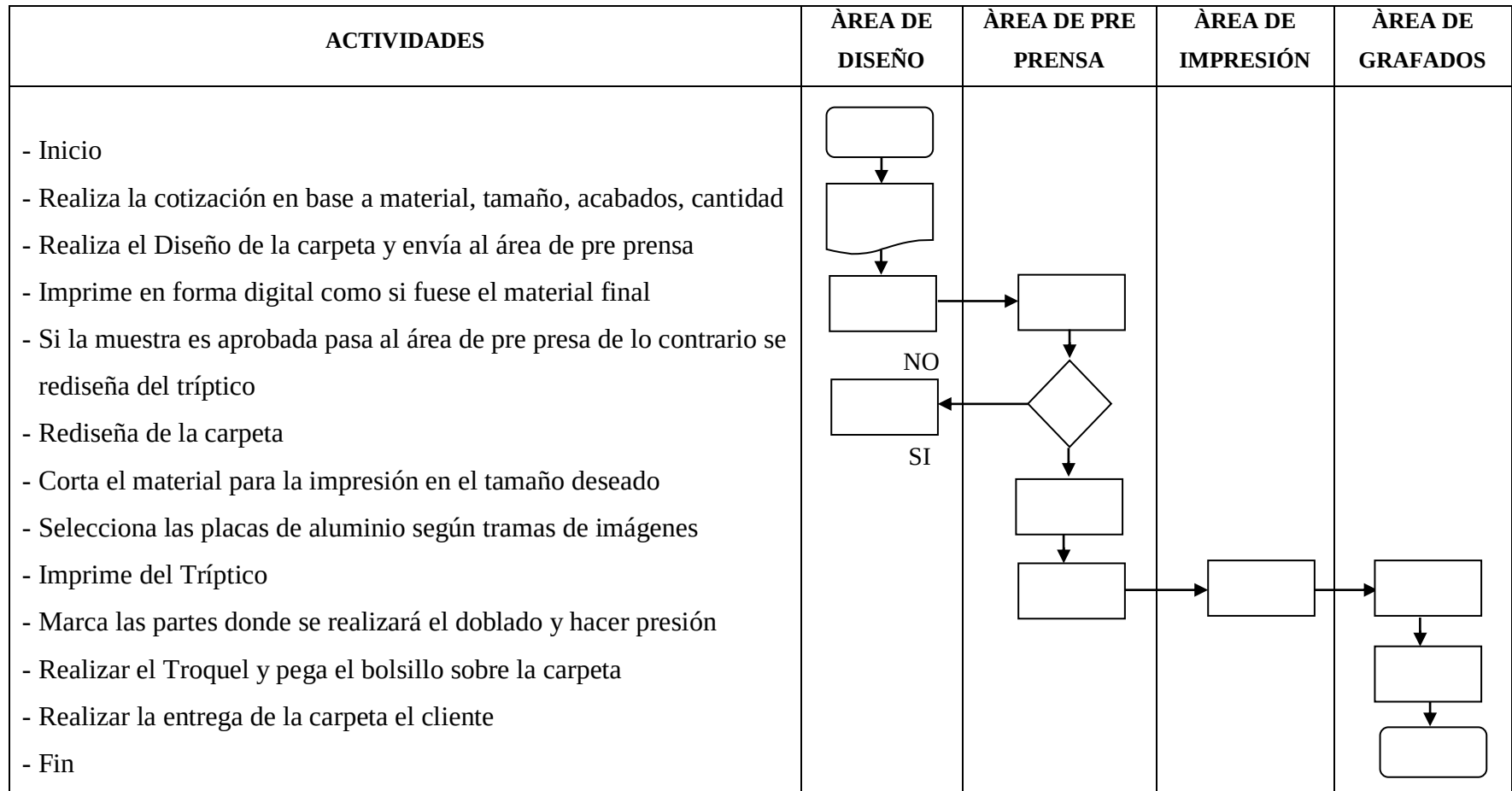


Carpetas

- Se realiza la cotización tomando en cuenta las especificaciones requeridas por el cliente tales como: tipo de material (Cartulina plegable.12,.14, papel couche de 115,150,300 gr.), tamaño, cantidad y acabados adicionales (brillo UV, plastificado, troquelado del bolsillo)
- Tomando en cuenta las ideas, necesidades o diseños anteriores se procede a realizar el diseño de la carpeta
- Se realiza una impresión digital del diseño, de preferencia en el mismo material y a escala real en el que se aprobó la cotización y se lo indica al cliente, el mismo que puede sugerir cambios o la aprobación inmediata para continuar con el proceso
- Se adquiere el material para la impresión (pliegos), armado y adicionales que requiere el producto; y se lo corta al tamaño deseado según el armado del diseño final ya aprobado
- Al igual que el tríptico, es necesario el uso de placas de aluminio (4 placas, una por cada color primario CYAN, MAGENTA, AMARILLO, NEGRO) dependiendo del diseño de carpeta
- Luego de finalizada la impresión en la prensa se pasa al proceso de grafado para definir la parte donde se debe realizar el doblado
- A la par de esta labor se realiza el troquel (pedazo de madera con cuchillas sobre el que se dibuja una figura que luego se cortará en la forma del bolsillo interior de la carpeta)
- Al tener ambas partes listas pero por separado, se procede a pegar sobre la carpeta el bolsillo, este es un trabajo completamente manual. De esa forma se consigue terminar el proceso y entregar satisfactoriamente el producto final.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: CARPETAS



2.2.3 Base Legal

“Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación” (SRI, 2010). La empresa cuya actividad económica principal se desarrolla en el campo de la imprenta, está clasificado como tipo de contribuyente Sociedad y “está obligado a llevar Contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado, por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos” (SRI, 2010).

Como Sociedad está identificada frente a la administración tributaria con número de RUC 1792056322001, lo cual le permite registrar en la base electrónica del SRI la dirección, establecimientos donde realiza la actividad económica, descripción de estas actividades y las obligaciones tributarias que se derivan de estas. También está obligada a emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones.

Ley orgánica de régimen tributario interno

Al momento de inscribirse en el RUC se indicaron las actividades que realiza la empresa y el nivel de ingresos que tiene cada una, de acuerdo a esto se estableció que las obligaciones tributarias que debe cumplir son:

- Declaración mensual de IVA (Formulario 104)
- Declaración mensual de Retenciones en la fuente (Formulario 103)
- Anticipo Impuesto a la Renta (Formulario 106)
- Impuesto a la Renta (Formulario 101).

Los plazos para presentar estas declaraciones se establecen conforme el noveno dígito del RUC

Ley de compañías

La empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. se constituyó hace 5 años como una Compañía de Responsabilidad Limitada, estas se suscriben mediante contrato “entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura” (Superintendencia de Compañías, Art. 92), estas unen sus capitales, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este tipo de compañías está formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Bajo la nómina de socios o accionistas de la Superintendencia de Compañías se encuentran registrados cuatro Socios con aportaciones que completan \$ 1.200,00 de Capital Suscrito.

En el Art. 20 de la Ley de Compañías se señalan las obligaciones que tiene este tipo de sociedades con la Superintendencia:

Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso

anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Registro mercantil

Según el Art. 19 de la Ley de Compañías, la inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Quito, en la guía comercial registra las siguientes actividades: “impresión por medio de prensas de imprenta, multcopistas, reproductoras controladas por ordenador, grabadoras en relieve fotocopiadoras o termocopiadoras, de: catálogos para fabricantes de máquinas, prospectos y de otros materiales de publicidad comercial” (Cámara de Comercio de Quito, 2011).

Código de comercio

Según el Art.1 del Código de Comercio, se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno.

La compañía se rige a las obligaciones como comerciante en sus operaciones mercantiles, y a los actos y contratos de comercio. Al estar afiliada a la Cámara de Comercio y con la matrícula de comercio, cumple la condición de comerciantes, pudiendo ejercer el comercio y considerándose como lícita cualquier actividad mercantil.

Ley de seguridad social

Esta ley regula las garantías de los derechos fundamentales de la persona, así como los derechos económicos, sociales y culturales.

Como normas generales se establece el seguro general obligatorio a todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, para GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. esta norma se aplica a los trabajadores en relación de dependencia, al trabajador autónomo y al profesional en libre ejercicio.

El seguro general protegerá a sus afiliados contra contingencias que afecten su capacidad de trabajo, como en casos de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, invalidez y cesantía; también financiará recursos como la aportación individual obligatoria de los afiliados y la aportación patronal obligatoria de los empleadores, en este caso privados, siempre y cuando sean trabajadores sujetos al Código de Trabajo.

Código de trabajo

La empresa para formalizar el ingreso de sus empleados maneja contratos a Prueba y a Plazo Fijo legalmente constituidos en Ministerio de Relaciones Laborales, luego de firmados los contratos realiza los avisos de entrada de los nuevos trabajadores en el IESS, según lo establece el Art. 3.1 del Código de Trabajo: Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

Aplicación normas internacionales de información financiera (NIIF)

Según la Resolución No. SC .ICI.CPAIFRS.G.11.010 del 11 de Octubre del 2011, R.O. 566 del 28 de Octubre del 2011, se expidió el Reglamento para la aplicación de las NIIF completas y la NIIF para las PYMES. Se pretende que la NIIF para PYMES se utilice por las pequeñas y medianas entidades.

GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. se encuentra dentro de la calificación de PYMES, al ser una entidad que no tiene obligación pública de rendir cuentas y además publica sus estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. La compañía aplicará las NIIF a partir de 01 de enero del 2012 acatando las siguientes condiciones que constan en la resolución antes mencionada:

- El monto total de sus activos sea inferior a los cuatro millones de dólares
- Registre un valor bruto de ventas anuales hasta cinco millones de dólares
- Tenga un número inferior de doscientos trabajadores

2.3 Marco de análisis

2.3.1 Análisis externo

La empresa se enfrenta a un mercado muy competitivo, pues desafía a varias empresas con el mismo objetivo comercial y que manejan una excelente logística, lo que obliga a la compañía a mantener los mejores estándares de calidad y variedad en sus productos.

El ambiente externo presenta tanto oportunidades y amenazas que condicionan el desempeño de la organización y aspectos positivos como negativos sobre los cuales no tiene el control absoluto.

Las influencias macroeconómicas son variables que permiten tener una idea macro de la situación económica, política, social, legal y tecnológica en la que se encuentra el país.

A continuación para desarrollar el marco de análisis externo de GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. se detalla cada una de estas variables:

2.3.1.1 Factor político

Este ambiente se compone de leyes y regulaciones que ayudan a fomentar la competencia, aseguran mercados justos para los bienes y servicios y salvaguardan los intereses de la sociedad como un todo.

La incertidumbre política es permanente en nuestro país, caracterizada por la existencia de muchos partidos políticos. Actualmente Ecuador está próximo a elecciones y existe un incremento del riesgo país ante el dilema del nuevo presidente, así como la decisión de inversión o salida de capitales externos, estos últimos factores ligados al factor económico.

A pesar de que Ecuador presenta una crisis política, por las distintas ideologías que existen entre partidos y movimientos, que han llevado a la creación de la Asamblea Nacional, estas actividades y sucesos no han influido en las actividades normales de la empresa.

2.3.1.2 Factor económico

Este factor es muy importante a considerar en todas las empresas, ya que permite determinar el costo del giro del negocio y además comprender de mejor manera las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesta la compañía.

Las variables con mayor influencia para GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. con relación al factor económico son:

Inflación:

La inflación es el incremento de los precios de bienes y servicios con relación a la moneda, sus efectos pueden ser positivos, cuando el banco central puede ajustar la tasa de interés nominal; o negativos cuando disminuye el valor de la moneda a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador, 2013)

A continuación se muestra los datos históricos anuales de los principales índices económicos en Ecuador:

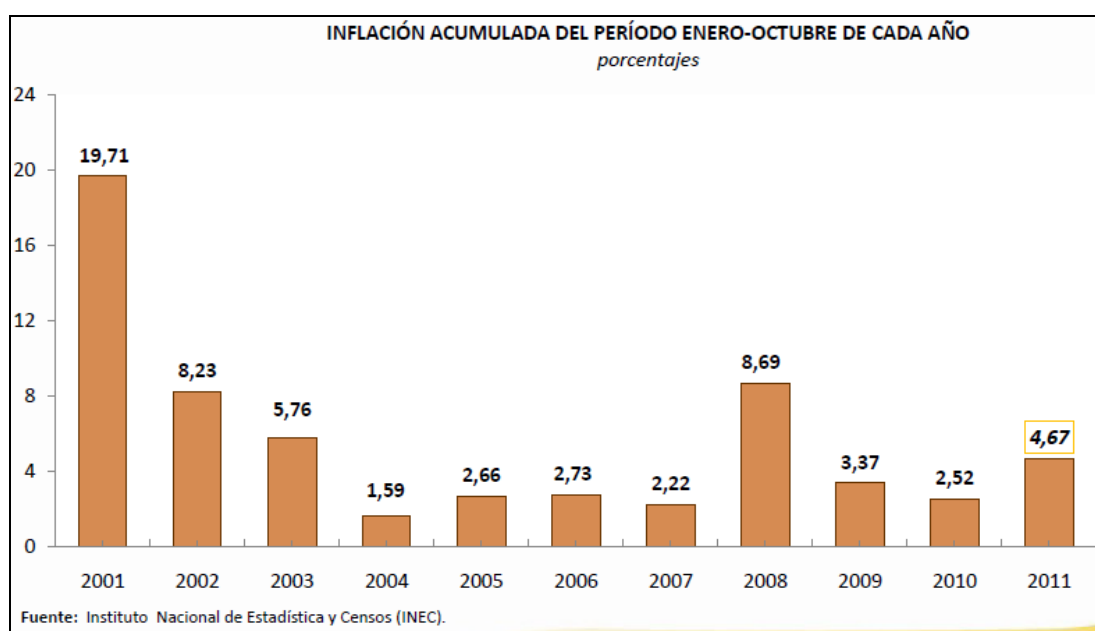


Gráfico No. 6: Porcentajes inflación anual

Fuente: BCE

Elaborado por: Andrea Soria

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %

Gráfico No. 7: Porcentajes de Inflación

Fuente: BCE

Elaborado por: Andrea Soria

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. (Banco Central del Ecuador, 2013)

La tasa de variación promedio del PIB de Ecuador de 2000 a 2011 fue de 4.4%, mayor a la de los 80's y 90's donde alcanzó el 1.8%. Por otra parte en la década de los 70's se tuvo una tasa de crecimiento promedio de 6.7%. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Año	Porcentaje
2009	0.4%
2010	3.6%
2011	6.5%

Gráfico No. 8: Tasas crecimiento PIB

Fuente: CIA World Factbook

Elaborado por: Andrea Soria

Como se puede observar en el año 2009 existe un bajo porcentaje debido a la falta de eficiencia en la inversión estatal y la disminución de inversiones en las empresas. La revolución productiva se concreta en el país gracias al trabajo del Gobierno Nacional, y las cifras así lo demuestran. Tras un año de crisis internacional, en el que Ecuador logró amortiguar de buena manera sus efectos, la economía presenta claras señales de reactivación en sus sectores productivos.

Globalización

La globalización, proceso económico, político, social, cultural y tecnológico que se está llevando a cabo en la sociedad mundial actual; éste proceso de convertir a todo el mundo en un gran mercado de oferta y demanda no es otra cosa que la consecuencia de la evolución y desarrollo tecnológico de la sociedad, pues si bien es cierto las culturas y países desde la antigüedad han comercializado entre ellos, en los últimos años el avance tecnológico ha sido tan próspero que ha permitido el ahorro de tiempo y dinero en la integración de varios mercados nacionales en uno solo (internacional)

Además podemos destacar que la globalización no solo es comercio internacional, sino también flujo de tecnología, conocimientos y principalmente capitales entre países y empresas de diversos lugares de mundo.

2.3.1.3 Factor geográfico

Determina la localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región, la ubicación de la empresa es una decisión de tipo estratégico.

GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA., se encuentra ubicada en:

Provincia:	Pichincha
Cantón:	Quito
Ubicación:	Lugo e13-168 y Lerida
No. de Establecimiento:	001

2.3.1.4 Factor legal

Constituye los requerimientos de ley a los cuales se acata la empresa para el ejercicio de sus funciones, es decir la normativa y reglamentación jurídica nacional e internacional establecida por las autoridades y organismos pertinentes.

GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA., debe dar cumplimiento a la normativa emitida por:

- Servicio de Rentas Internas
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de compañías
- Registro Mercantil
- Código de Comercio
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Aplicación Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Cada una de estas normativas fue puntualizada en el punto 2.2.3. Base Legal, del presente capítulo.

2.3.1.5 Factor tecnológico

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no provean los cambios tecnológicos se encontraran que sus productos son obsoletos.

Los adelantos tecnológicos crean nuevas oportunidades y nuevos mercados, además que ayudan a mejorar la producción de bienes y servicios, haciendo posible que la empresa sea global, abierta e interconectada.

GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. se ha enfocado en fortalecer el área tecnológica para reducir tiempos, procesos, distancias y proporcionar un producto de mejor calidad, por lo que se vio en la necesidad de adquirir maquinaria que le permita cumplir con estos objetivos, como la adquisición de computadoras Apple

incorporados con sofisticados programas para el diseño de artes y la adquisición de una Máquina Offset 4 cuerpos para la impresión del material promocional.

Con esta inversión la empresa va a ir sustituyendo los equipos obsoletos, de manera que proporcione a cada integrante de la empresa, herramientas necesarias para realizar el trabajo de manera adecuada.

2.3.1.6 Factor sociocultural

El entorno cultural está compuesto por elementos que afectan los valores, percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad. Las personas al crecer en una sociedad dada definen sus relaciones con los demás y consigo mismos, ya que absorben una visión del mundo formando sus valores y creencias.

Los individuos, grupos y la sociedad cambian constantemente en función de lo que consideran aceptable y deseable. Estas modificaciones pueden incurrir en las actividades de los individuos hacia los productos y operaciones del mercado.

Por lo antes mencionado, es importante que los ejecutivos de GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. conozcan y puedan predecir los cambios de valores en la sociedad que pueden ser considerados principalmente por el grupo de consumidores, lo que afectaría las actividades de mercadeo de la empresa, así como también deben considerar los siguientes factores:

- Tamaño de la población y distribución
- Niveles de formación
- Niveles de ingresos
- Afiliaciones religiosos
- Actitudes en relación a: materialismo, capitalismo, individualismo y consumismo

2.3.1.7 Factor competitivo

Conocer las estructuras competitivas del mercado es necesario para comprender la actuación de la empresa y las estrategias a utilizar frente a las transacciones que realiza con respecto al giro del negocio, es decir; este factor nos permite visualizar a la empresa dentro del mercado, tomando en cuenta el tamaño de la organización, su posición en la industria frente a los competidores que elaboran los mismos bienes y su situación con respecto a los proveedores de insumos utilizados en la elaboración de bienes.

Dentro del mercado de las imprentas GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. se enfrenta a la siguiente competencia:

COMPETIDORES	%
COMUNIKGRAF S.A.	25%
IMPRESA MARISCAL CIA LTDA	20%
CENTRO GRÁFICO R.I.F.	18%
MAXIGRAF S.A.	16%
ECUAOFFSET	12%
GRÁFICAS ORTEGA	5%
OTROS	2%
TOTAL	98%

Gráfico No. 9: Detalle de competidores en el mercado

Fuente: GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA

Elaborado por: Andrea Soria

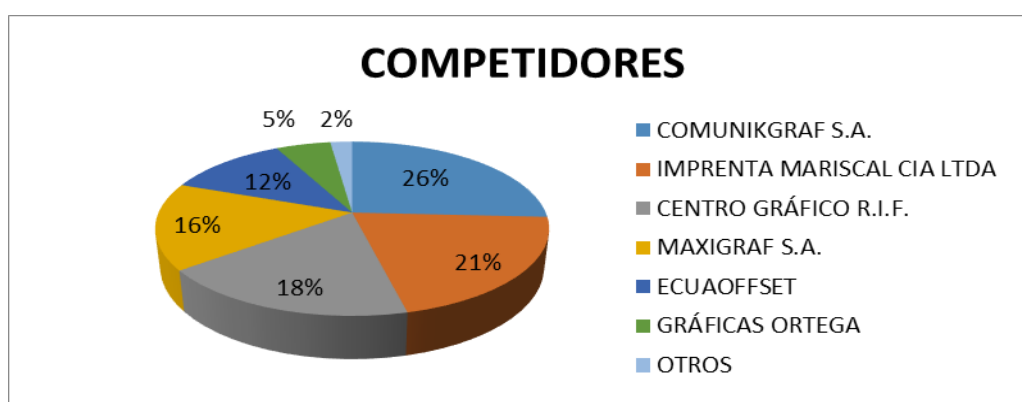


Gráfico No. 10: Cuadro estadístico, competidores en el mercado

Fuente: GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA

Elaborado por: Andrea Soria

Como podemos observar en el cuadro estadístico, GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. se encuentra posicionada con el 2% en relación a sus competidores dentro del mercado actual en cual se desenvuelve su actividad comercial .

2.3.1. Análisis interno

El microambiente son aquellas variables que se están relacionadas con el negocio o que nacen del giro del mismo, es decir influyen directa e inmediatamente en la gestión de la empresa y en la formación de sus relaciones de intercambio, con el objeto de satisfacer las necesidades del mercado.

Este análisis abarca los factores internos de la empresa sobre los cuales puede ejercer control y de los cuales surgen las fortalezas como los aspectos positivos o la fuerza de la empresa y las debilidades como los aspectos negativos que impiden cumplir con los objetivos organizacionales.

El microambiente se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, que distingue factores como clientes, proveedores, competencia y el producto, que generan influencias sobre la Empresa.

A continuación para desarrollar el marco de análisis interno de GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. se detalla cada uno de estos factores:

2.3.1.1. Clientes

Son los individuos que compran o consumen algún producto o servicio que ofrece la empresa. Son quienes fuerzan la baja de los precios por lo que la empresa debe estudiar el tipo de mercado al que se dirige como: mercado de empresas, mercados gubernamentales, internacionales y de revendedores.

En el primer paso del giro del negocio, GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. incorporó a su fuente de ingresos ventas y servicios con clientes que hasta la actualidad mantiene excelentes relaciones.

A continuación el detalle de estos clientes que con el tiempo se convirtieron en potenciales, la información es en base a la facturación del año 2011:

VENTAS AÑO 2011		
CLIENTE	ESTIMADO DE VENTA	%
GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.	7500,00	41,66
MERCK SHARP & DOHME	5300,00	29,44
SEGUROS UNIDOS	3200,00	17,78
EMPRESA PUBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA	1000,00	5,56
ALMACENES JUAN ELJURI	700,00	3,89
ACOSAUSTRO S.A	300,00	1,67
	18000,00	100

Gráfico No. 11: Detalle clientes en el mercado

Fuente: GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA

Elaborado por: Andrea Soria

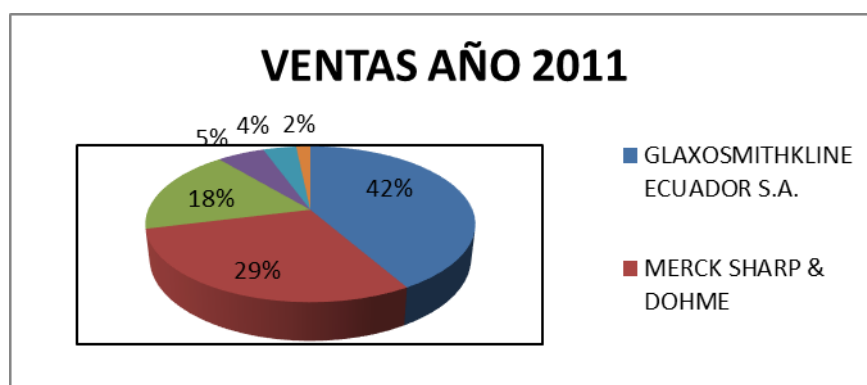


Gráfico No. 12: Cuadro estadístico, clientes en el mercado

Fuente: GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA

Elaborado por: Andrea Soria

2.3.1.2. Proveedores

Son las compañías o personas físicas que proporcionan los recursos que necesita una empresa para producir bienes o servicios. Son quienes negocian la subida de los precios a los productos o servicios, según el mercado al que pertenece como monopolio o competencia perfecta.

En el siguiente cuadro se muestran los principales proveedores de acuerdo a sus características y finalidades propias de conformidad con el requerimiento de GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA:

COMPRAS AÑO 2011		
PROVEEDORES	ESTIMADO DE COMPRA	%
OBANDO PAZMIÑO WILLIAM	1900,00	27%
MATALLANA S.A	1700,00	24%
COMERCIAL STIMGRAF	1000,00	14%
PLASTICOS FOXPRINT ECUADOR S.A.	600,00	9%
TECNUSA TECNICA UNIDA S.A.	700,00	10%
JACOME ESPINOZA GLADYS	900,00	13%
OTROS	200,00	3%
TOTAL	7000,00	100%

Gráfico No. 13: Detalle compras año 2011
Fuente: GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA
Elaborado por: Andrea Soria

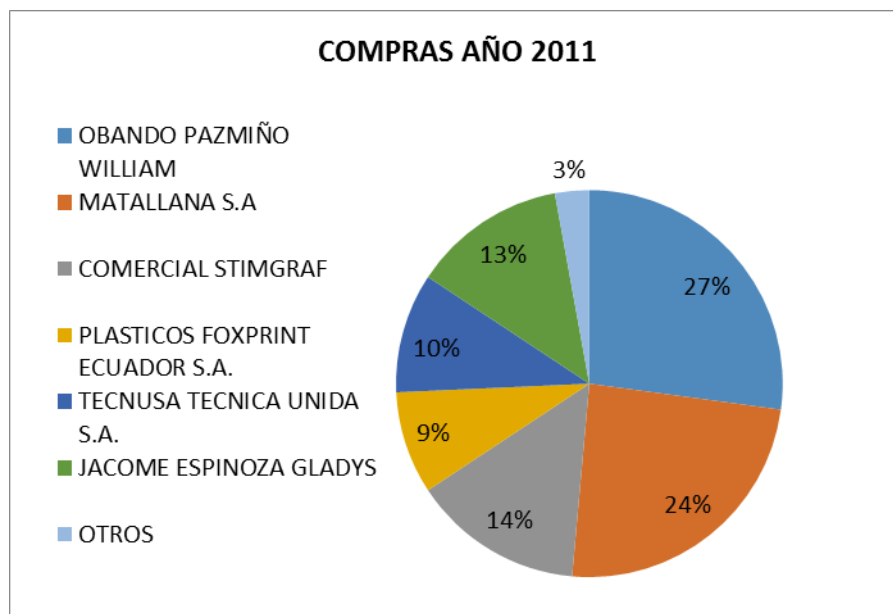


Gráfico No. 14: Cuadro estadístico compras año 2011
Fuente: GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA
Elaborado por: Andrea Soria

2.3.1.3. Producto

Representa los bienes que la empresa ofrece en el mercado a varios individuos y que puede adquirirlos, usarlos o consumirlos en base a la satisfacción de sus necesidades.

GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA, ofrece los siguientes productos:
 Trabajos de artes Gráficas como:

- Trípticos
- Dípticos
- Folletos
- Carpetas
- Etiquetas
- Invitaciones
- Tarjetas de presentación
- Cajas
- Revistas
- Fundas promocionales
- Cuadernos
- Sobres diferentes mediadas
- Libretines

Material de impresión o documentos negociables como:

- Facturas
- Guías de remisión
- Notas de venta
- Liquidación de compras de bienes y servicios
- Ingresos de caja
- Recibos de cobro

2.4. Diagnostico general

2.4.1. Análisis FODA

FODA, es una sigla utilizada como herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa y su industria, siendo útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es un instrumento estratégico que permite desarrollar un diagnóstico acerca de la situación actual de la entidad, así como identificar y evaluar

la forma cómo actúan conjuntamente las características internas de la empresa y el entorno en que estas compiten.

Este análisis, servirá para determinar las posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se ha establecido, para tener una mejor idea de lo bueno y malo que tiene la compañía y la forma en que puede utilizarlos con respecto a su entorno, para determinar las oportunidades que permitan alcanzar la visión que se ha planeado y para visualizar los obstáculos que deberá afrontar.

Es decir, permite examinar en el mercado que se encuentra la empresa, los cambios del medio externo (Amenazas y Oportunidades) que difícilmente se pueden modificar, así como también los cambios internos (Fortalezas y Debilidades) que en cambio tienen un nivel de control y se puede intervenir sobre ellas.

Se considera que si las debilidades de una organización disminuyen o son eliminadas, se extienden las fortalezas, las amenazas son tomadas en cuenta oportunamente y se aprovechan las oportunidades, lo que permite el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización.

2.4.1.1. Fortalezas

Se considera a todos los elementos positivos o capacidades especiales que tiene la organización en el entorno donde comercializa, ya que representan una ventaja frente a la competencia.

GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. dentro de su entorno cuenta con las siguientes fortalezas:

1. Personal con experiencia, motivado, comprometido y fiel a la empresa, ya que se invierte en ellos.
2. Máquinas nuevas y modernas de acuerdo a las necesidades de producción
3. Cero costos de alquiler, ya que el edificio es propio de los socios

4. Productos de Calidad de acuerdo a las exigencias del mercado y estándares de producción
5. Conocimiento de las estrategias históricas de la empresa, por parte de sus miembros y empleados
6. Costos de producción competitivos y de acuerdo a la capacidad para generar gastos

2.4.1.2. Oportunidades

Son situaciones externas y favorables que se encuentran en el entorno en el que actúa la empresa, no se tiene control sobre ellas; pero una vez que son identificadas contribuyen en el buen desempeño de la compañía.

GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. dentro del entorno en el que actúa encuentra las siguientes oportunidades:

1. Mala calidad de los productos de la competencia
2. Buenos contactos con comerciantes o proveedores
3. Confiabilidad de los clientes con una entrega del producto a tiempo y de acuerdo a sus expectativas
4. Comunicaciones efectivas tanto con los clientes, proveedores y empleados
5. Adición de nuevos segmentos de mercado que incrementen las ventas
6. Innovación tecnológica que reduce el precio de producción

2.4.1.3. Debilidades

Constituyen los problemas internos y los elementos negativos que favorecen a la competencia, ya que fueron desarrollados incorrectamente e impiden el cumplimiento de las metas y objetivos, pero una vez que sean identificados y se establezca una estrategia, pueden eliminarse.

GRÀFICAS VÀSQUEZ dentro del entorno en el que actúa encuentra las siguientes debilidades:

1. Diseño anticuado del material que ofrece a sus clientes nuevos y antiguos
2. Mala capacitación profesional del personal sobre el uso de la maquinaria
3. Contabilidad no confiable o con resultados no ajustados a la realidad
4. Dificultades técnicas periódicas por falta de mantenimiento a la maquinaria
5. Apatías y desconfianza entre el personal de la empresa que lleve a conflictos
6. Falta de asignación de funciones y responsabilidades a los empleados

2.4.1.4. Amenazas

Son situaciones que afectan negativamente el desempeño de la organización, pueden atentar contra su permanencia en el mercado y contra el cumplimiento de sus objetivos si no son consideradas oportunamente.

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA dentro del entorno en el que actúa encuentra las siguientes amenazas que debe atender y considerar:

1. Competencia agresiva que conlleva a la pérdida de clientes
2. Consumidores pocos conscientes de calidad del producto que se vende
3. Deslealtad comercial por parte de proveedores y relacionados
4. Cambios sociales dentro del segmento de mercado en el que se desenvuelve
5. Inestabilidad económica, política y legal del país que afecta a los procesos internos de la empresa
6. Ingreso de nuevos y mayores competidores al sector de la imprenta

2.4.2. Matriz FODA

La matriz FODA es un instrumento viable para realizar un análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa para efectuar diagnósticos y determinar estrategias que intervienen en el ámbito social y productivo de las organizaciones.

Esta técnica de planeación estratégica sirve para determinar de forma más clara los factores internos y externos que permiten diseñar, crear o reajustar estrategias en las actividades que mantienen problemas.

Es importante analizar la situación actual de una organización, con el fin de obtener conclusiones que superen situaciones a futuro, por lo que realizando el análisis FODA de GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA, tenemos las siguientes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. MATRIZ EFE									
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL	
		SI	NO	OBSERVACIONES					
OPORTUNIDADES									
1	¿Se evalua la calidad de los productos que ofrece la competencia en el mercado?		X	No es constantemente	O1	Mala calidad de la competencia	0.05	1	0.05
2	¿La empresa evalúa las referencias de sus contactos comerciales?	X			O2	Buenos contactos comerciales	0.15	3	0.45
3	¿Se pone en practica estrategias para cumplir con la visión de la empresa?	X		Entregando productos de calidad y a tiempo	O3	Confiableidad de los clientes	0.15	3	0.45
4	¿La administración posee equipos que proporcionan comunicaciones efectivas?	X		Con clientes y proveedores externos e internos	O4	Comunicaciones efectivas	0.10	2	0.20
5	¿El área de ventas diseña estrategias para añadir nuevos segmentos de mercado?	X			O5	Adición de nuevos segmentos de mercado	0.10	2	0.20
AMENAZAS									
6	¿Se ha identificado la existencia de competencia agresiva en el mercado?		X	La administración no ha realizado esta evaluación	A1	Competencia Agresiva	0.05	1	0.05
7	¿Se evalua las necesidades de los clientes antes de ofrecer el producto?	X			A2	Consumidores no conscientes de calidad	0.10	2	0.20
8	¿Se mide los posibles cambios de precios que realizan los proveedores en el mercado?	X			A3	Inestabilidad económica del país	0.15	3	0.45
9	¿La administración monitorea los competidores en el mercado?		X	No se realiza un monitoreo constante	A4	Ingreso de nuevos competidores	0.05	1	0.05
10	¿La empresa está preparada para enfrentar cambios sociales, políticos, económicos y legales que pudieran afectar los procesos?	X			A5	Cambios sociales	0.10	2	0.20
	TOTAL	7	3			TOTAL	1.00		

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. MATRIZ EFE									
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL	
		SI	NO	OBSERVACIONES					
FORTALEZAS									
1	¿Se realizan procesos de reclutamiento adecuados para contratar personal con experiencia y comprometido con la empresa?	X		La empresa invierte en los empleados	F1	Personal con experiencia, motivado y leal	0.15	4	0.60
2	¿Se adquieren máquinas de acuerdo a las necesidades de producción	X			F2	Maquinas nuevas y modernas	0.10	3	0.30
3	¿La empresa incurre en costos de alquiler?		X	El edificio es propio de los socios	F3	Cero Costos de Alquiler	0.15	4	0.60
4	¿Se evaluan las exigencias del mercado para ofrecer productos de calidad?	X			F4	Productos de Calidad	0.15	4	0.60
5	¿Las estrategias de la empresa son difundidas entre los empleados	X			F5	Conocimiento de las estrategias históricas	0.05	4	0.20
DEBILIDADES									
1	¿Los diseños que ofrece la empresa se encuentran en constante evolución?		X	La base es actualizada solo por requerimiento del cliente	D1	Diseño anticuado del material	0.05	2	0.1
2	¿Se capacita al personal nuevo acerca del funcionamiento de la maquinaria?		X		Solamente se toma en cuenta la experiencia adquirida	D2	Mala capacitación al personal	0.05	2
3	¿Se evalua los resultados presentados por el área contable?		X			D3	Contabilidad no confiable	0.12	2
4	¿Existe un área a responsable del manejo y control del inventario de materia prima, productos en proceso y terminados?		X	Solo existe un control de adquisiciones	D4	Inadecuado manejo de Inventarios	0.05	1	0.05
5	¿Existe una correcta asignación de funciones y responsabilidades?	X				D5	Falta de asignación de funciones	0.13	2
	TOTAL	7	3			TOTAL	1.00		3.05

MATRIZ FODA “GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA- LTDA”		
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F) F1: Personal con experiencia, motivado y leal F2: Máquinas nuevas y modernas F3: Cero costos de alquiler F4: Productos de Calidad F5: Conocimiento de las estrategias históricas	DEBILIDADES (D) D1: Diseño anticuado del material D2: Mala capacitación al personal D3: Contabilidad no confiable D4: Inadecuado manejo de inventarios D5: Falta de asignación de funciones
OPORTUNIDADES (O) O1: Mala calidad de la competencia O2: Buenos contactos con comerciantes O3: Confiabilidad de los clientes O4: Comunicaciones efectivas O5: Adición de nuevos segmentos de mercado	ESTRATEGIAS FO 3. Entregar productos de mejor calidad en los nuevos segmentos de mercado que se adhieran (F4, O5) 4. Mejorar la maquinaria para obtener un producto terminado de mejor calidad que el de la competencia (F2, O1)	ESTRATEGIAS DO 5. Asignar correctamente las funciones y responsabilidades a los empleados utilizando comunicaciones efectivas (D5, O4) 6. Optimizar las relaciones comerciales para mejorar los diseños, la contabilidad y las dificultades técnicas (D1, D3, O2)
AMENAZAS (A) A1: Competencia agresiva A2: Consumidores no conscientes de calidad A3: Inestabilidad económica del país A4: Ingreso de nuevos competidores A5: Cambios sociales	ESTRATEGIAS FA 7. Incentivar al personal para rivalizar frente a la agresividad de la competencia (F1, A1) 8. Divulgar al personal las nuevas estrategias de la empresa en caso de existir cambios sociales, políticos o legales (F5, A3, A5)	ESTRATEGIAS DA 9. Realizar mantenimientos periódicos a la maquinaria para seguir ofreciendo a los consumidores productos de calidad (D1,A2) 10. Diseñar estrategias para enfrentar cambios internos y externos (D4, A3, A4, A5)

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS QUE MANEJA LA EMPRESA

Como se mencionó en los capítulos anteriores, GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. es una empresa que se dedica al diseño, elaboración e impresión de artes gráficas que lleva más de 30 años comercializando sus productos a diferentes tipos de empresas. Al ser una empresa familiar, desde sus inicios en el mercado la compañía manejó sus procesos contables y financieros bajo la supervisión parcial de su contador, no se encuentra dividida por áreas financieras, por lo que no tiene asignado un responsable para cada proceso que se realiza, además no cuenta con adecuados procesos para controlar su materia prima o insumos, su propiedad planta y equipo y su disponibilidad y salida de efectivo.

Todas estas circunstancias generan riesgos inherentes y de control en el manejo del área financiero-contable y confusión al personal en el desempeño de sus funciones, por lo que es necesaria una evaluación de dichos procesos para determinar las áreas que definen las debilidades de la organización empresarial.

3.1. Detalle de procesos que desempeñan en el área financiero-contable

El área financiero- contable es responsable de brindar información financiera referente al presupuesto, tesorería y contabilidad. Establecer las fuerzas y debilidades financieras de la organización es esencial para formular estrategias.

Para determinar la efectividad, eficiencia y confiabilidad de las operaciones que se llevan a cabo en el área financiero-contable, es necesaria una descripción detallada de las mismas, lo que permitirá establecer y documentar las de mayor riesgo. Para esto se puede hacer uso de las técnicas de evaluación del sistema de control interno en cada uno de los procesos que maneja la empresa, que para efectos de la evaluación se considerarán:

- 1- Contabilidad- Registros Contables
 - Cuentas por Cobrar Comerciales
 - Cuentas por Pagar Proveedores

- Efectivo y sus equivalentes / Bancos
- 2- Manejo de Materia Prima e Insumos
- 3- Manejo de Activos Fijos

Dentro de las técnicas a utilizar, a continuación se presenta el programa de evaluación de control interno para la empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA:

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: Financiero –Contable				
				PE-CI
Nº	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REF	OBSERVACIÓN
OBJETIVO:				
1	Evaluar el manejo de los procesos y actividades determinados en el área financiero-contable a fin de verificar los controles que está aplicando la entidad.			
PROCEDIMIENTOS:				
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:				
1	Visita a las instalaciones donde se desempeña las actividades de la empresa	AC		
2	Solicitar el manual de políticas y procedimientos que maneja la empresa y que se aplica a cada área del departamento financiero-contable	AC	PP	No cuenta con políticas y procedimientos escritos, por lo que se realiza entrevistas
3	Elaborar Narrativas de las funciones que desarrollan los empleados en el departamento Financiero-Contable.	AC	NFE	
4	Realizar una descripción de los procesos que se realizan en la empresa detallando el responsable, los tipos de documentos y la actividad que se realiza.	AC	DP	
5	Realizar flujogramas de las actividades que se realizan en cada área del departamento financiero-contable y ratificar su aplicación	AC	FA	Se realiza en base a la información obtenida de las entrevistas
6	Aplicar cuestionarios de control interno a cada una de las áreas del departamento financiero-contable	AC	CCI	
EVALUACIÓN DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS				
7	Elaborar la Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno	AC	MCI	
8	Realizar pruebas de recorrido que permitan determinar el cumplimiento adecuado de los procedimientos aplicados y los controles identificados	AC	PR	
9	Realizar la Matriz de Hallazgos encontrados	AC	MH	
				Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

REFERENCIACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

PE-CI:	Programa de Evaluación de Control Interno
PP:	Políticas y Procedimientos
PPC-RC:	Políticas y Procedimientos Contabilidad- Registros Contables
NFE:	Narrativas Funciones de Empleados
DP:	Descripción de Procesos
DP-B:	Descripción de Procesos Bancos
DP-CXC:	Descripción de Procesos Cuentas por Cobrar
DP-CXP:	Descripción de Procesos Cuentas por Pagar
DP-I:	Descripción de Procesos Impuestos
DP-C:	Descripción de Procesos Compras
DP-V:	Descripción de Procesos Ventas
DP-N:	Descripción de Procesos Nómina
DP-MP:	Descripción de Procesos Inventarios
FA:	Flujogramas de Actividades
FA-CXB:	Flujogramas de Actividades Bancos
FA-CXC:	Flujogramas de Actividades Cuentas por Cobrar
FA-CXP:	Flujogramas de Actividades Cuentas por Pagar
FA-I:	Flujogramas de Actividades Impuestos
FA-C:	Flujogramas de Actividades Compras
FA-V:	Flujogramas de Actividades Ventas
FA-N:	Flujogramas de Actividades Nómina
FA-MP:	Flujogramas de Actividades Inventarios
CCI:	Cuestionarios de Control Interno
CCI-B:	Cuestionarios de Control Interno Bancos
CCI-CXC:	Cuestionarios de Control Interno Cuentas por Cobrar
CCI-CXP:	Cuestionarios de Control Interno Cuentas por Pagar
CCI-I:	Cuestionarios de Control Interno Impuestos
CCI-C:	Cuestionarios de Control Interno Compras
CCI-V:	Cuestionarios de Control Interno Ventas
CCI-N:	Cuestionarios de Control Interno Nómina
CCI-MP:	Cuestionarios de Control Interno Inventarios

CCI-AF:	Cuestionarios de Control Interno Activos Fijos
MCI:	Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno
MCIMP:	Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno Inventarios
MCIAF:	Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno Activos Fijos
PR:	Pruebas de Recorrido
PRCXP:	Pruebas de Recorrido Cuentas por Pagar
PRCXC:	Pruebas de Recorrido Cuentas por Cobrar
PRB:	Pruebas de Recorrido Bancos
PRI:	Pruebas de Recorrido Impuestos
PRV:	Pruebas de Recorrido Ventas
PRN:	Pruebas de Recorrido Nómina
PRMP:	Pruebas de Recorrido Inventarios
PRAF:	Pruebas de Recorrido Activos Fijos
MH:	Matriz de Hallazgos encontrados
MHCXP:	Matriz de Hallazgos encontrados Cuentas por Pagar
MHCXC:	Matriz de Hallazgos encontrados Cuentas por Cobrar
MHB:	Matriz de Hallazgos encontrados Bancos
MHI:	Matriz de Hallazgos encontrados Impuestos
MHV:	Matriz de Hallazgos encontrados Ventas
MHN:	Matriz de Hallazgos encontrados Nómina
MHMP:	Matriz de Hallazgos encontrados Inventarios
MHAF:	Matriz de Hallazgos encontrados Activos Fijos

3.1.1. Análisis de funciones y procedimientos del área financiero contable de los procesos de contabilidad – registros contables

A pesar de que GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no cuenta con una estructura de control para evaluar sus procedimientos, para la gerencia y la administración es importante identificar las deficiencias que pudieran existir en el control de sus cobros, deudas y el efectivo que mantiene.

Conociendo que la empresa no cuenta con políticas y funciones por escrito, se solicitó al personal del área financiero-contable dicha información en base a las funciones y políticas aplicadas en las actividades a su cargo, siendo necesario hacer uso del método narrativo para el levantamiento de esta información:

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. Conocimiento de Control interno Departamento Financiero-Contable	PPC-RC 1 de 2
POLÍTICAS GENERALES ∴ Cuentas por cobrar a corto plazo con disponibilidad inmediata dentro de un plazo no mayor a un año. ∴ Depósitos inmediatos de los valores cobrados mediante cheques. ∴ Conciliación y registro periódico de los valores recaudados ∴ Los pagos a proveedores se realizan exclusivamente con cheque a la orden del beneficiario y por el valor exacto de la deuda. ∴ Conciliaciones bancarias periódicamente. ∴ Seguimiento constante a los depósitos y transferencias realizados en la cuenta bancaria. ∴ El sistema de remuneración de la organización obedecerá a un modelo nacionalmente aceptado y su valoración estará de acuerdo con el mercado laboral local y en función del cumplimiento de objetivos y metas. ∴ Todo proceso de selección de personal deberá ser aprobado por el Gerente General, no se podrá realizar ninguna contratación del personal que no haya cumplido con el proceso de selección. ∴ La aprobación de los cheques será mediante firmas conjuntas y cheques cruzados. POLÍTICAS TRIBUTARIAS Y CONTABLES Reconocimiento de Ingresos – Se contabilizarán los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes, si los produce o no la entidad o si los adquiere para su reventa. Se reconocerán los ingresos cuando sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos asociados de la transacción y los costos incurridos o por incurrir, en relación con la transacción puedan ser medidos con fiabilidad. Reconocimiento de Gastos – Se reconoce un gasto en el estado de resultados cuando ha ocurrido una disminución en los beneficios económicos futuros, relacionado con una disminución en los activos o un incremento en los pasivos. También en aquellos casos en que se incurre en un pasivo sin reconocer un activo correlacionado. Reconocimiento de Activos – Cuando es probable que se obtenga beneficios económicos futuros para la empresa, se reconoce un activo en el balance general. No es objeto de reconocimiento cuando se considera improbable que de la inversión realizada, se vayan a obtener beneficios económicos, lo que lleva al reconocimiento de un gasto o una pérdida en el estado de resultados. Propiedad, planta y equipo – Coste: Los elementos de propiedades, planta y equipo adquiridos, se valoran inicialmente por su precio de adquisición o costo de producción, los gastos de reparaciones, conservación, mantenimiento, administración y otros costos indirectos generales, se atribuyen a los resultados del ejercicio en que se producen. Elaborado Por: <i>Andrea Soria</i>	

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. Conocimiento de Control interno Departamento Financiero-Contable	PPC-RC 2 de 2
Depreciación: Los elementos de propiedades, planta y equipo, se deprecian siguiendo el método lineal, la depreciación comenzará cuando esté disponible para su uso, es decir se encuentre en la ubicación y condiciones necesarias para operar. La depreciación cesará cuando se da de baja en cuentas contables, no cuando el activo esté sin utilizar o se haya retirado de su uso, a menos que se encuentre depreciado por completo. Inventarios – se medirán los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta. En el costo de los inventarios se incluirá todos los costos de compra, de transformación y otros en los que se incurra para darle su condición y ubicación actual. Los costos de adquisición de inventarios comprenderán el precio de compra, transporte, manipulación y otros costos atribuibles a la adquisición de la mercadería. Políticas tributarias de acuerdo al Registro Único de Contribuyentes - Declaración mensual de IVA - Declaración mensual de Impuesto de Retenciones en la fuente - Declaración del Anticipo Impuesto a la Renta - Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades - Presentación del Anexo Transaccional Simplificado POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS ∴ Los empleados serán afiliados al IESS desde el primer día en que prestan los servicios, tendrán derecho a los beneficios de ley como: Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Fondo de reserva y Vacaciones. Sueldos – Se cancela el 40% del sueldo el 15 de cada mes y el 60% más los beneficios de ley adicionales, hasta el 30 de cada mes. Por el número de colaboradores los pagos se realizan mediante cheque a nombre de cada empleado. Horarios de trabajo – De lunes a viernes, 8 horas diarias laborables, 1 hora de almuerzo. En caso de requerir más horas laborables, la compañía cancelará el valor por horas extras a cada empleado.	
Elaborado Por: <i>Andrea Soria</i>	

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. Conocimiento de Control interno NARRATIVA Funciones de empleados Departamento Financiero-Contable	NEE 1 de 2
ÀREA FINANCIERA CONTABLE Gerente Financiero - φ Constituir el backup del Gerente General, en caso de su ausencia - φ Establecer, administrar y controlar todas las actividades de la administración financiera - φ Autorizar los movimientos que constituyen ingresos, costos y gastos generados para el funcionamiento normal de la empresa - φ Controlar diariamente los cobros y pagos que realiza la empresa	
Elaborado Por: <i>Andrea Soria</i>	

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. Conocimiento de Control interno NARRATIVA Funciones de empleados Departamento Financiero-Contable	NFE 2 de 2
⊕ Autorizar la emisión de cheques para el pago a proveedores, empleados y/o terceros ⊕ Supervisar las actividades que realiza el contador ⊕ Asesorar al Gerente General para la toma de decisiones en relación a la administración financiera ⊕ Autorizar préstamos a empleados ⊕ Asegurar y hacer cumplir el pago oportuno de las obligaciones con las entidades de control como SRI, IESS y otros. Contador General ⊕ Revisar y supervisar los registros contables ingresados por el asistente en el sistema CIAD ⊕ Elaborar oportunamente la información financiera (balances, estados de situación y financieros, impuestos) ⊕ Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales expedidas por los organismos de control ⊕ Preparar los reportes de contabilidad, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. ⊕ Liquidar oportunamente las obligaciones con el SRI, IESS y otros organismos de control. Auxiliar contable ⊕ Registrar en el sistema contable CIAD todos los movimientos diarios que tiene la empresa, de compra, ventas, pagos, cobros, nómina, impuestos, entre otros ⊕ Generar en el sistema retenciones en la fuente, comprobantes de ingreso y egreso, cheques. ⊕ Emitir reportes que permitan conciliar y analizar cuentas ⊕ Realizar conciliaciones bancarias periódicas ⊕ Elaborar y declarar de impuestos al SRI ⊕ Elaborar el Anexo Transaccional ⊕ Realizar roles de pago y generar planillas en el sistema electrónico del IESS ⊕ Legalizar contratos de trabajo y realizar trámites necesarios en el ministerio de relaciones laborales ⊕ Llevar un control secuencial de la documentación contable ⊕ Archivo de la documentación	
Elaborado Por: Andrea Soria	

3.1.1.1. Levantamiento de información de los procesos de contabilidad-registros contables

Luego de una investigación de campo, se determinó que los procedimientos contables que tienen un mayor riesgo para la empresa son:

3.1.1.1.1. Efectivo y sus equivalentes / bancos

Los registros en esta cuenta permiten controlar los movimientos que la empresa posee en Instituciones Bancarias (cuentas corrientes o cuentas de ahorros), como depósitos, cheques girados, retiros, débitos automáticos, etc.

Los movimientos de esta cuenta también permiten conciliar o determinar el saldo real de las cuentas por cobrar y por pagar, en la empresa GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. los registros de débitos a esta cuenta corresponden al cobro de deudas a clientes y el crédito a la emisión de cheques para el pago de gastos que se generan dentro de la operación normal de la empresa.

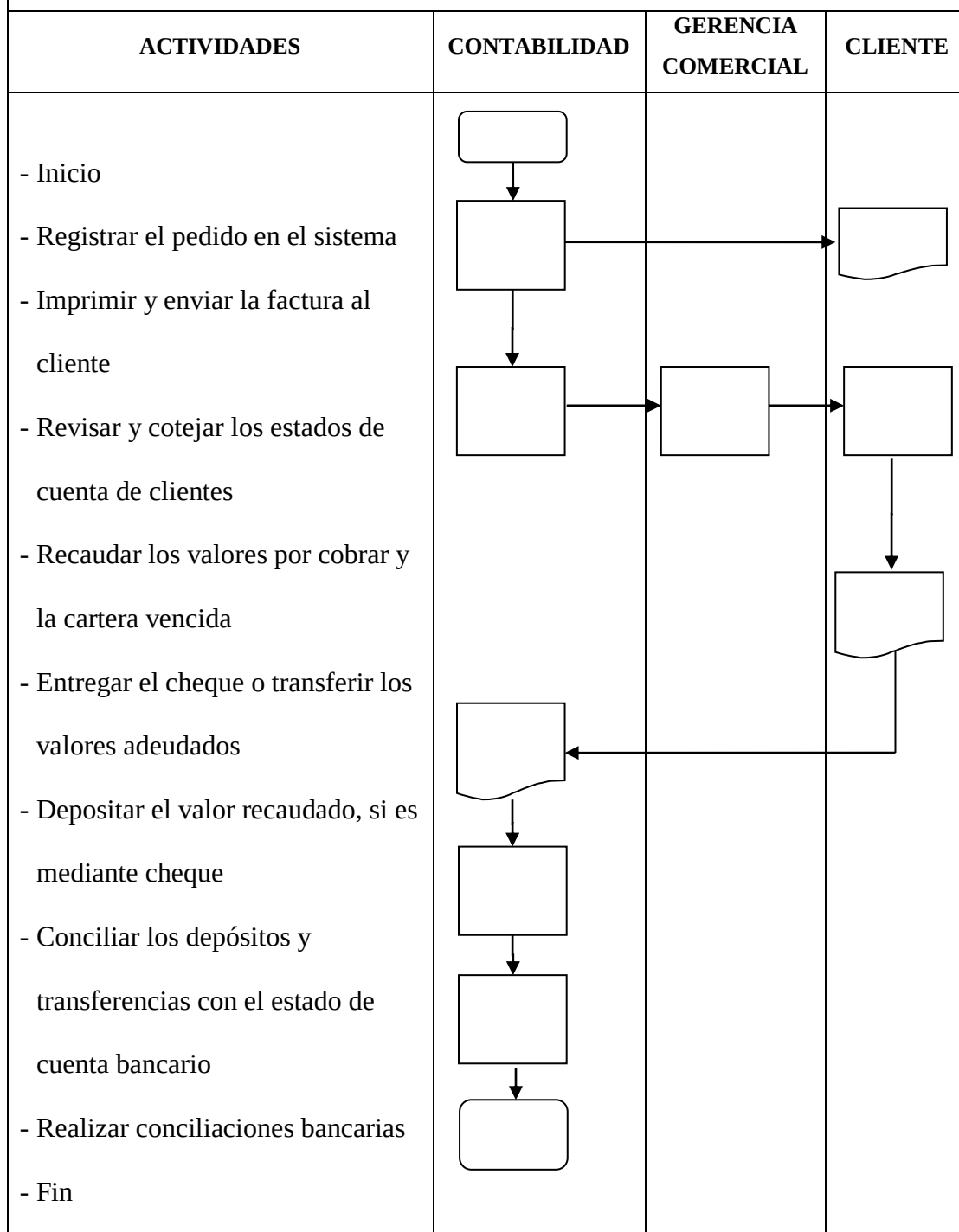
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			DP-B 1 de 1
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD	
- Contabilidad - Gerencia Comercial: Patricio Vásquez - Gerencia Financiera: Hilda Morales	- Factura de compra - Factura de venta - Cheque - Comprobante de Depósito Papeleta de depósito	- Ingreso de datos de las facturas de compras al sistema contable CIAD - Emisión del cheque una vez cumplido el plazo de crédito con el proveedor - Recepción de la Orden de Compra, ingreso de datos e impresión de la factura de venta - Confirmación bancaria del depósito por el cobro de la deuda - Recepción del comprobante de depósito y archivo junto a la factura de venta - Recepción de facturas para reposición de caja chica y emisión del cheque para el pago de la misma - Aprobación para la emisión del cheque y pago al proveedor+ - Cobro de la deuda pendiente en cheque y depósito bancario del mismo inmediatamente - Entrega de facturas a contabilidad para emisión de cheque por reposición de caja chica - Aprobación y firma del cheque	
			Elaborado Por: Andrea Soria

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

FA-B

1 de 2

CICLO: Bancos (Cuentas por Cobrar)



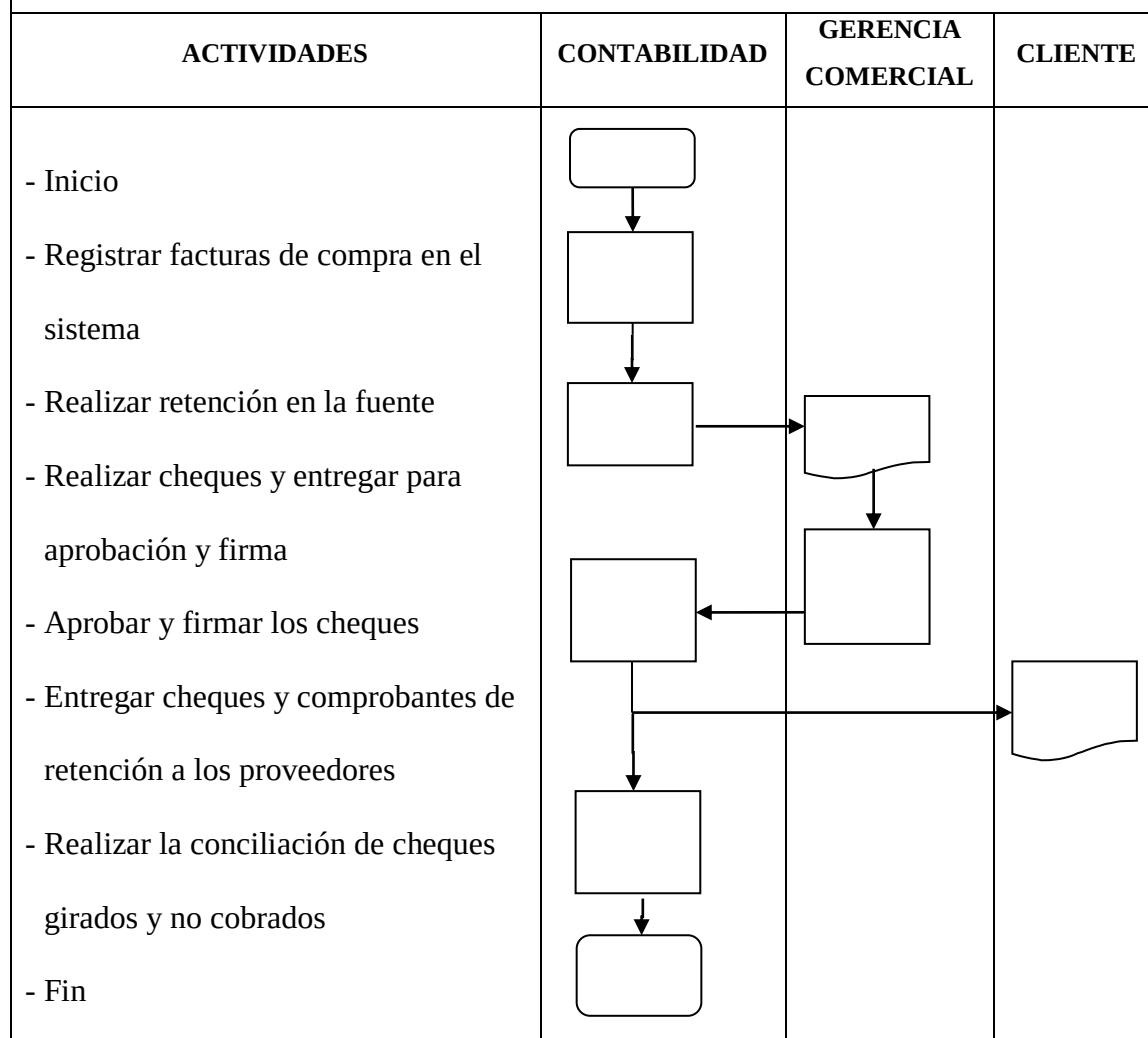
GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA

FLUJOGRAMA

FA-B

2 de 2

CICLO: Cuentas por Pagar



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					CCI - B	
CUENTA BANCOS					1 de 1	
Fecha: 10/10/11 Entrevistado: Renato Álvarez Entrevistador: Andrea Soria						
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES	
		SI	NO	PON		
1	¿Se han establecido procedimientos para el manejo y control de los movimientos de la cuenta bancos?		X	3	No existen procesos definidos ni un manual de procedimientos para esta cuenta	
2	¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicamente?	X		5	Una vez por semana	
3	¿Existe un seguimiento constante de los depósitos realizados en la cuenta bancaria?	X		5	Una vez por semana	
4	¿Contabilidad y la Gerencia Comercial planifican la emisión de cheques basándose en un saldo actual y real de la cuenta?	X		5		
5	¿Existe un correcto control para la emisión de cheques?		X	3	No siempre se detalla en el talonario el concepto	
6	¿Solo el custodio de la chequera está autorizado a emitir un cheque?		X	3	En caso de ser urgente son emitidos por los gerentes a cargo	
7	¿Se ha establecido un control para las facturas por reposición de caja chica?	X		5	Según lo establecido en la LORTI	
8	¿Se realizan comprobantes de egreso por desembolsos de dinero?	X		5	Son generados por el sistema con la emisión del cheque	
9	¿Se designa un fondo de caja chica sustentado con comprobantes prenumerados y aprobados?	X		5		
10	¿El fondo de caja chica es manejado por alguien distinto a la persona que realiza el registro contable?	X		5		
11	¿Los valores en efectivo así como en cheques están sujetos a arqueos de caja sorpresivos?		X	3	Se requiere incorporar un procedimiento	
12	¿Existe separación de funciones entre la persona que firma los cheques y quien los registra?	X		5		
13	¿Existe autorización por parte de la Gerencia para la entrega de fondos sujetos a rendición de cuentas?		X	3		
14	¿Se evalúan los desembolsos por parte del nivel administrativo?		X	3		
				58	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11	

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{40 \times 100}{58}$$

$$CR = 69\%$$

TABLA DE VALORACIÓN

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO

CONFIANZA

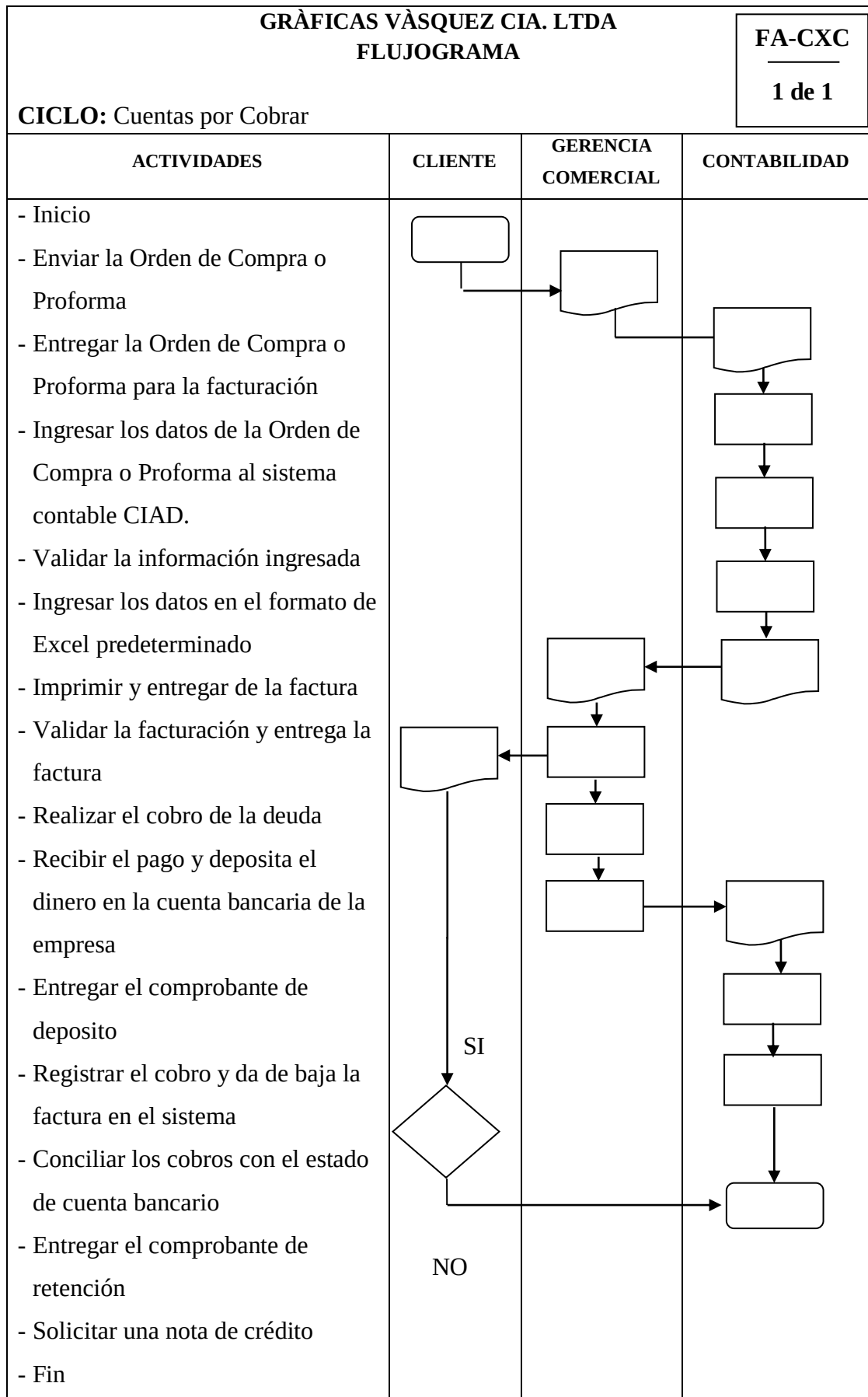
El análisis del riesgo dio como resultado un 69% de suficiencia en el control del efectivo y sus equivalentes/bancos, dentro de la tabla de valoración se revela que existe un nivel medio de riesgo como de confianza. El resultado de este procedimiento es similar al resto de procedimientos antes mencionados, que están relacionados con contabilidad, pero los procesos donde existen deficiencias deben ser evaluados y monitoreados ya que afectan directamente al instrumento de pagos.

3.1.1.1.2. Cuentas por cobrar comerciales

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, que con el tiempo se convertirán en efectivo para la empresa. Constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes para reportarlas a las funciones de: Cobranzas, Contabilidad, Tesorería y Administración.

La empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA por lo general maneja las cuentas por cobrar a corto plazo, es decir aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año, las mismas que se presentan en el Balance General como Activo Corriente Circulante.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			DP-CXC 1 de 1
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD	
- Gerencia Comercial: Patricio Vásquez	- Orden de Compra o Proforma	- Entrega a contabilidad la autorización de pedido emitida por el cliente	
- Contabilidad	- Factura	- En caso de que el cobro sea mediante cheque, llena la papeleta y deposita el valor cobrado en la institución bancaria	
- Cliente	- Comprobante de Retención en la fuente	- Ingreso de los datos detallados en la Orden de Compra o proforma al sistema contable CIAD	
- Contabilidad	- Cheque	- Validación de la información ingresada	
	- Comprobante de depósito	- Impresión de la factura utilizando el formato en Excel	
	- Estado de cuenta bancario electrónico	- Recepción de la factura de acuerdo al pedido requerido	
		- Ingreso a su sistema y emisión del comprobante de retención	
		- Pago del valor adeudado y envío del detalle que respalda el pago	
		- Recepción del comprobante de depósito y baja de la cuenta por cobrar en el sistema	
		- En caso de que cobro sea mediante transferencia, verifica el depósito en la cuenta bancaria y da de baja la cuenta en el sistema	
Elaborado Por: Andrea Soria			



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE CUENTAS POR COBRAR**

CCI - CXC

1 de 1

Fecha: 10/10/11

Entrevistado: Renato Álvarez

Entrevistador: Andrea Soria

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	NO	PON	OBSERVACIONES
1	¿Dentro de la compañía se ha establecido normas y procedimientos específicos para la recepción, control y manejo de los ingresos?		X	3	No existen procesos definidos ni un manual de procedimientos para esta área
2	¿Se emiten comprobantes de ingreso o recibos de caja prenumerados y con el sello correspondiente para respaldar el cobro de la deuda?		X	3	Se dan de baja las facturas pendientes de cobro
3	¿Los cobros son registrados periódicamente en el sistema contable?	X		5	
4	¿El dinero de clientes se deposita como máximo el día siguiente a su recaudación?	X		5	En caso de que el cobro sea con cheque
5	¿Se concilia los pagos ingresados en el sistema con los que se encuentran en el banco?	X		5	
6	¿Se analiza la antigüedad de cartera?	X		5	Una vez por semana
7	¿Los cobros son realizados únicamente por la persona de recaudación?	X		5	El responsable es el Gerente Comercial
8	¿Los ingresos por recaudación se depositan siempre en forma intacta?	X		5	
9	¿Se verifica que los recibos de cobros lleven las firmas correspondientes y especificaciones de los valores en letras y números?		X	3	No emiten este tipo de documentos o comprobantes de ingreso
10	¿Se envían estados de cuenta periódicos a los clientes que mantienen saldos pendientes con la empresa?		X	3	Solamente se realizan llamadas al cliente solicitando el cobro del saldo pendiente
11	¿Se dispone de reporte actualizado de la cartera pendiente por recaudar?	X		5	
12	¿Se ha establecido una política de no despachar mercadería si el cliente mantiene cuentas por pagar vencidas?		X	3	No se ha incorporado un procedimiento de control interno
				50	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{35 \times 100}{50}$$

$$CR = 70\%$$

TABLA DE VALORACIÓN		
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo dio como resultado un 70% de suficiencia en el proceso de cuentas por cobrar, dentro de la tabla de valoración se revela que el nivel riesgo y el nivel de confianza son medios, es decir, aunque existe un seguimiento periódico del cobro de las deudas, depósitos inmediatos y un responsable de dicho proceso, deben implementarse procedimientos que ayuden a mejorar el nivel de confianza

3.1.1.1.3. Cuentas por pagar proveedores

Necesariamente, la operación de cualquier organización implica gastos, los cuales pueden ser erogados por materiales, productos, equipos, sueldos y otros servicios de diversa naturaleza. Todos estos gastos generan obligaciones para la empresa, algunas de las cuales deben ser liquidadas de inmediato mientras que otras serán pagadas en un futuro determinado.

El proceso de las cuentas por pagar está relacionado con el reconocimiento, control y manejo de estas obligaciones, en la empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. son diversos los rubros que componen las cuentas por pagar a proveedores como: adquisición de materia prima e insumos, mantenimiento maquinaria, equipos y vehículos, servicios profesionales, servicios básicos, servicio de transporte, pago de impuestos y contribuciones, gastos de viaje, entre otros.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
DP-CXP 1 de 1		
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD
- Gerencia General: Jorge Vásquez - Proveedor - Contabilidad	- Cotización - Factura - Comprobante de retención - Cheque	- Revisión y aprobación de la cotización según el bien o servicio requerido - Compra o contratación del bien o servicio - Aprobación de emisión y firma del cheque - Emisión de la factura y entrega de los bienes o realización de los servicios - Retiro del Cheque y comprobante de retención - Registro de datos de la factura en el sistema contable CIAD - Emisión del comprobante de retención - Emisión del cheque
Elaborado Por: Andrea Soria		

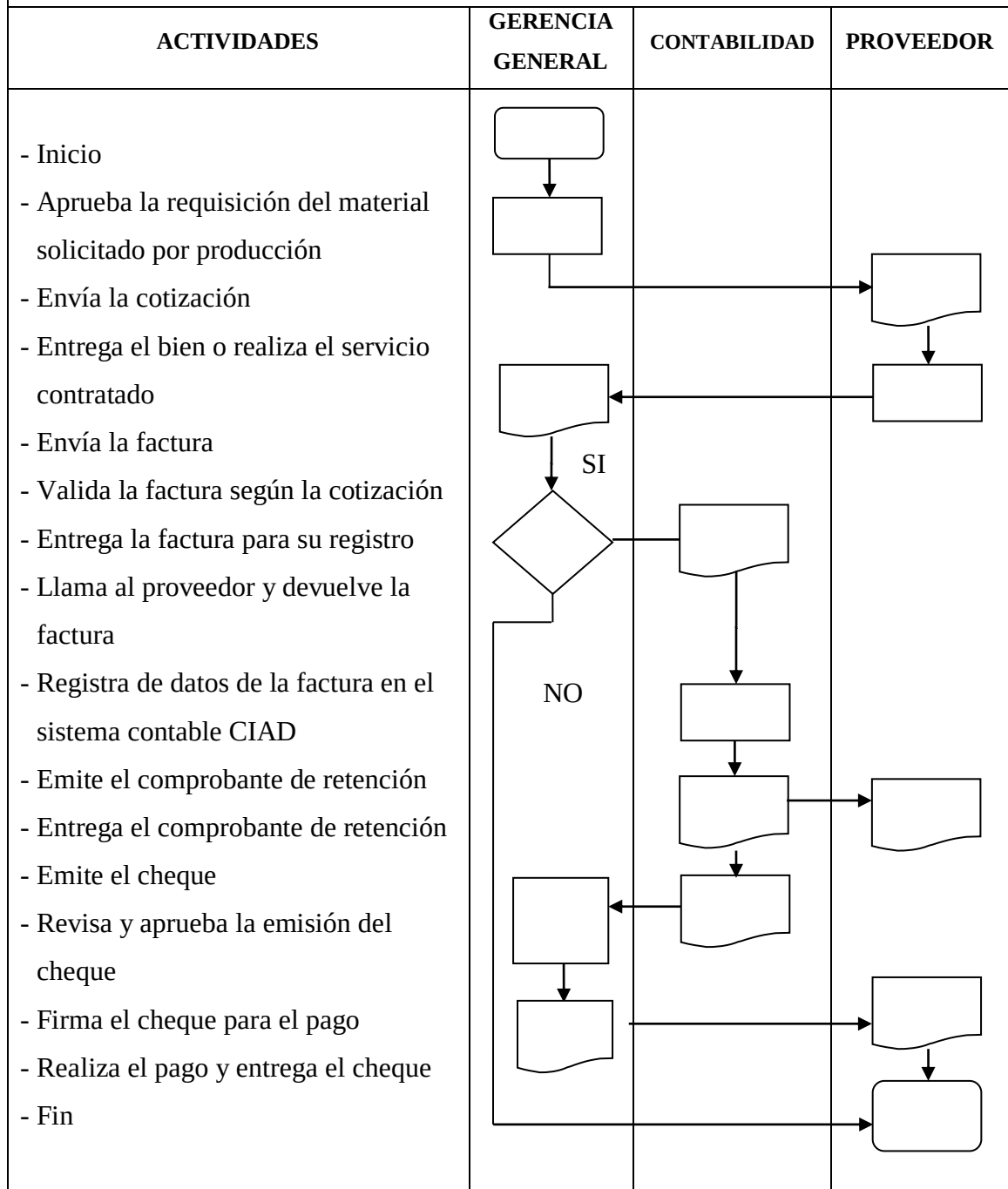
A continuación la representación gráfica de los procedimientos utilizados en el área de cuentas por pagar que facilitaran su comprensión y permitirá ver desde otro ángulo el diseño del sistema:

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

FA-CXP

1 de 1

CICLO: Cuentas por Pagar



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE CUENTAS POR PAGAR				CCI - CXP 1 de 1	
Fecha: 10/10/11				Entrevistador: Andrea Soria	
Entrevistado: Renato Álvarez				Entrevistador: Andrea Soria	
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	PON	
1	¿Existen normas y procedimientos para el procesamiento y pago de las facturas recibidas de proveedores?		X	3	No existen procesos definidos ni un manual de procedimientos para esta área
2	¿Los pagos a proveedores se realizan exclusivamente con cheque a la orden del beneficiario y por el valor exacto de la obligación?	X		5	El sistema contable genera el valor
3	¿Contabilidad verifica la validez de los documentos que sustentan los desembolsos de dinero?	X		5	El sistema requiere esa información
4	¿Se dispone de un registro actualizado de las cuentas pendientes por cancelar?	X		5	Reporte generado por el sistema contable
5	¿Se establece un periodo mensual para la recepción facturas?		X	3	Se reciben hasta el último día del mes
6	¿Existe un procedimiento para identificar las facturas ya canceladas?	X		5	Se identifican y señalan las facturas pagadas en el sistema contable
7	¿Se requiere una segunda firma para aquellos cheques que excedan cierto límite de dólares?		X	3	
8	¿Contabilidad tiene el control secuencial de los comprobantes de retención?	X		5	
9	¿Los fondos entregados para el pago de deudas se sustentan con comprobantes prenumerados y aprobados?	X		5	Se emiten comprobantes de egreso
10	¿Se realiza una programación de pagos a proveedores periódicamente?		X	3	Se cancela cuando el proveedor realiza el cobro
11	¿Se mantiene una copia y/o registro detallado de los cheques emitidos?		X	3	En ocasiones se llena el talonario de la chequera
12	¿Se asegura que los comprobantes pagados por adquisiciones de bienes o servicios se hayan recibido efectivamente y estén debidamente autorizados?	X		5	
13	¿Existe diferenciación entre los pagos correspondientes al giro del negocio y pagos por reembolsos de gastos?	X		5	
14	¿Existe un plazo de pago para la cancelación de facturas establecido por los proveedores?	X		5	En ocasiones son pagos inmediatos
15	¿Se sellan o identifican a través de un procedimiento físico las facturas ya canceladas durante el periodo de vencimiento?		X	3	Solamente se archivan las facturas con el comprobante de egreso
				36	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{45 \times 100}{63}$$

$$CR = 71\%$$

TABLA DE VALORACIÓN

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo dio como resultado un 71% de suficiencia en el proceso de cuentas por pagar, dentro de la tabla de valoración se revela que el nivel riesgo y el nivel de confianza se encuentran en un nivel medio. A pesar del resultado, sí existen procesos con deficiencias que por el tamaño de la empresa o sus movimientos no afectan al procedimiento de pagos, sin embargo es preciso aplicar técnicas para mejorar el nivel de confianza.

3.1.1.1.4. IMPUESTOS

En la actualidad, la carga tributaria representa una variable económica fundamental que debe considerarse a la hora de medir los resultados de la empresa. GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. de acuerdo al noveno dígito del RUC y sus movimientos operacionales tiene las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración mensual de IVA (Formulario 104)
- Declaración mensual de Retenciones en la fuente (Formulario 103)
- Anticipo Impuesto a la Renta (Formulario 106)
- Impuesto a la Renta (Formulario 101).
- Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC).

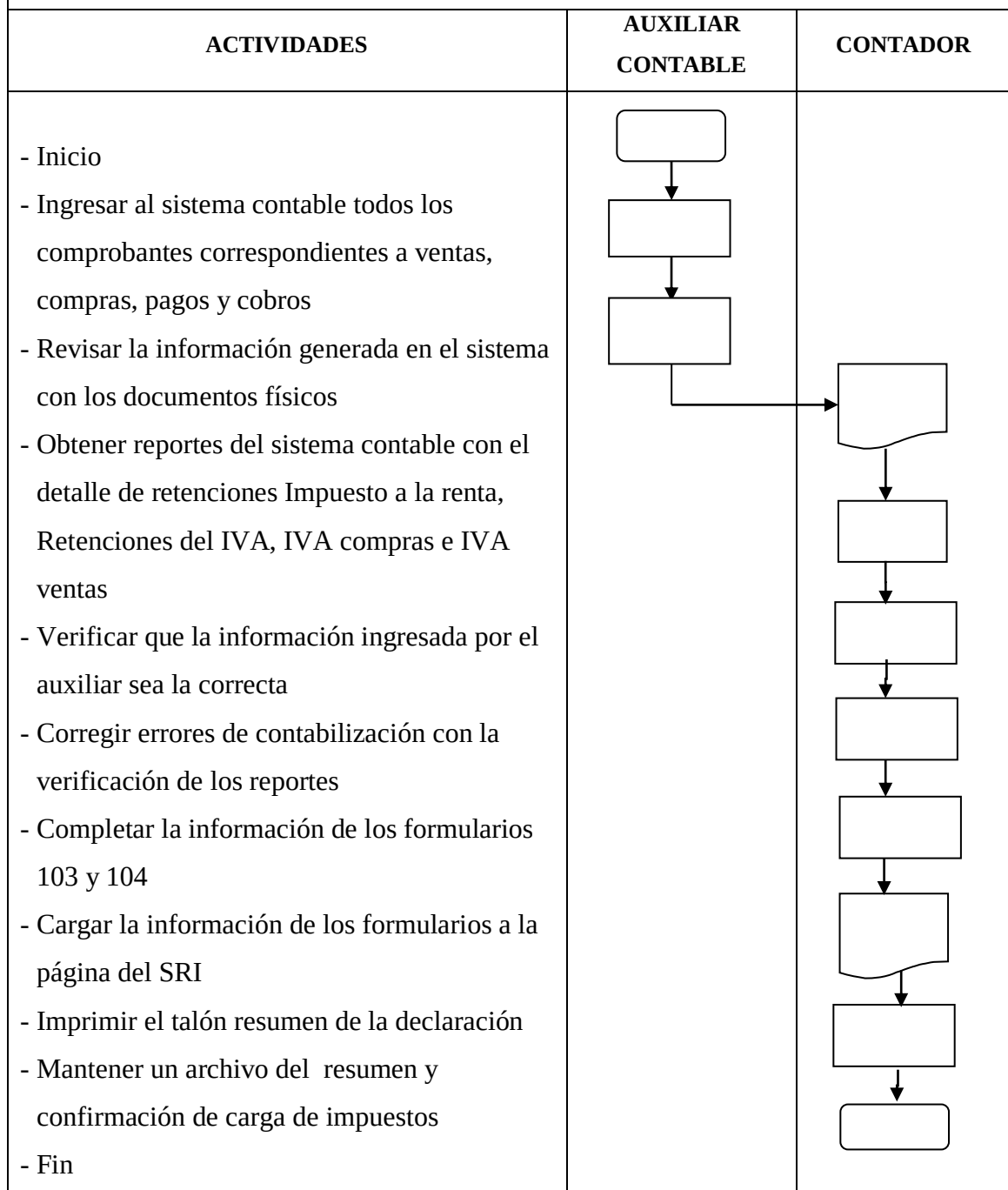
La revisión y presentación de estas obligaciones al organismo de control (SRI), lo tiene a su cargo el contador, en base a la información que ingresa el auxiliar.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			DP-I 1 de 1
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD	
- Asistente Contable - Contador	- Comprobantes de Ingreso y Egreso - Papeletas de depósito - Comprobante de transferencias - Cheques - Reportes del sistema contable - Formularios 103 y 104	- Ingresar al sistema contable todos los comprobantes correspondientes a ventas, compras, pagos y cobros - Revisar la correcta aplicación de impuestos - Obtener reportes del sistema contable con el detalle de retenciones Impuesto a la renta, Retenciones del IVA, IVA compras e IVA ventas. - Verificar que la información ingresada por el auxiliar sea la correcta - Completar la información de los formularios 104 y 103 para las declaraciones mensuales y cargar la información en la página del SRI - Realizar asientos de cierre de impuestos - Mantener un archivo del talón resumen y confirmación de carga de impuestos.	
Elaborado Por: Andrea Soria			

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

FA-I
1 de 1

CICLO: Impuestos



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTA IMPUESTOS**

CCI - I

1 de 1

Fecha: 10/10/11

Entrevistado: Renato Álvarez

Entrevistador: Andrea Soria

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	PON	
1	¿Existe una adecuada planificación relacionada con los impuestos a presentar y pagar por parte de la empresa?	X		5	
2	¿La empresa se encuentra al día en la presentación y pago de sus impuestos?	X		5	
3	¿Los documentos que sirven de soporte para los impuestos, están adecuadamente archivados en forma consecutiva como se presentan a las autoridades fiscales?	X		5	
4	¿Se pagan los impuestos de renta, venta, retenciones en la fuente, de acuerdo con el calendario emitido por las autoridades fiscales?	X		5	
5	¿Las obligaciones son canceladas de forma oportuna para prevenir el pago de multas?	X		5	
6	¿Se realiza una conciliación de impuestos con anexos tributarios y contabilidad?		X	3	La conciliación no se realiza periódicamente
7	¿Los operaciones de venta o compra donde se calculan impuestos, son revisadas por otra persona distinta a la que realiza el ingreso al sistema?	X		5	
8	¿Los documentos que sirven de soporte para los impuestos, están adecuadamente archivados en forma consecutiva como se presentan a las autoridades fiscales?	X		5	
9	¿El acceso a los archivos es limitado para el personal fuera del área contable-financiero?		X	3	También tienen acceso a estos archivos el área administrativa
				41	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{35 \times 100}{41}$$

$$CR = 78\%$$

TABLA DE VALORACIÓN RIESGO

ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95

BAJO MEDIO ALTO

CONFIANZA

El análisis del riesgo dio como resultado un 78% de suficiencia en el proceso de impuestos, dentro de la tabla de valoración se revela que el nivel riesgo se encuentra en un nivel bajo y el nivel de confianza en un nivel alto, es decir que existe un buen manejo de estos procesos dentro de la empresa, sin dejar de tomar en cuenta que existen ciertos puntos que deben perfeccionarse.

3.1.1.1.5. Compras

El manejo de esta cuenta involucra las actividades de adquisición tanto de mercadería como de suministros y activos para la entidad, lo que debe contribuir al abastecimiento de la bodega y de la oficina administrativa.

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no cuenta con un proceso definido para la adquisición de mercadería, es así que cuando se requiere un determinado producto

es solicitado al momento en que se demanda, por lo que no existe un abastecimiento adecuado del inventario y pudiendo no otorgar al cliente el producto que requiere en el momento preciso.

La descripción de este proceso que a continuación se detalla, está relacionado con el proceso de cuentas por pagar y adquisición de materia prima y activos fijos:

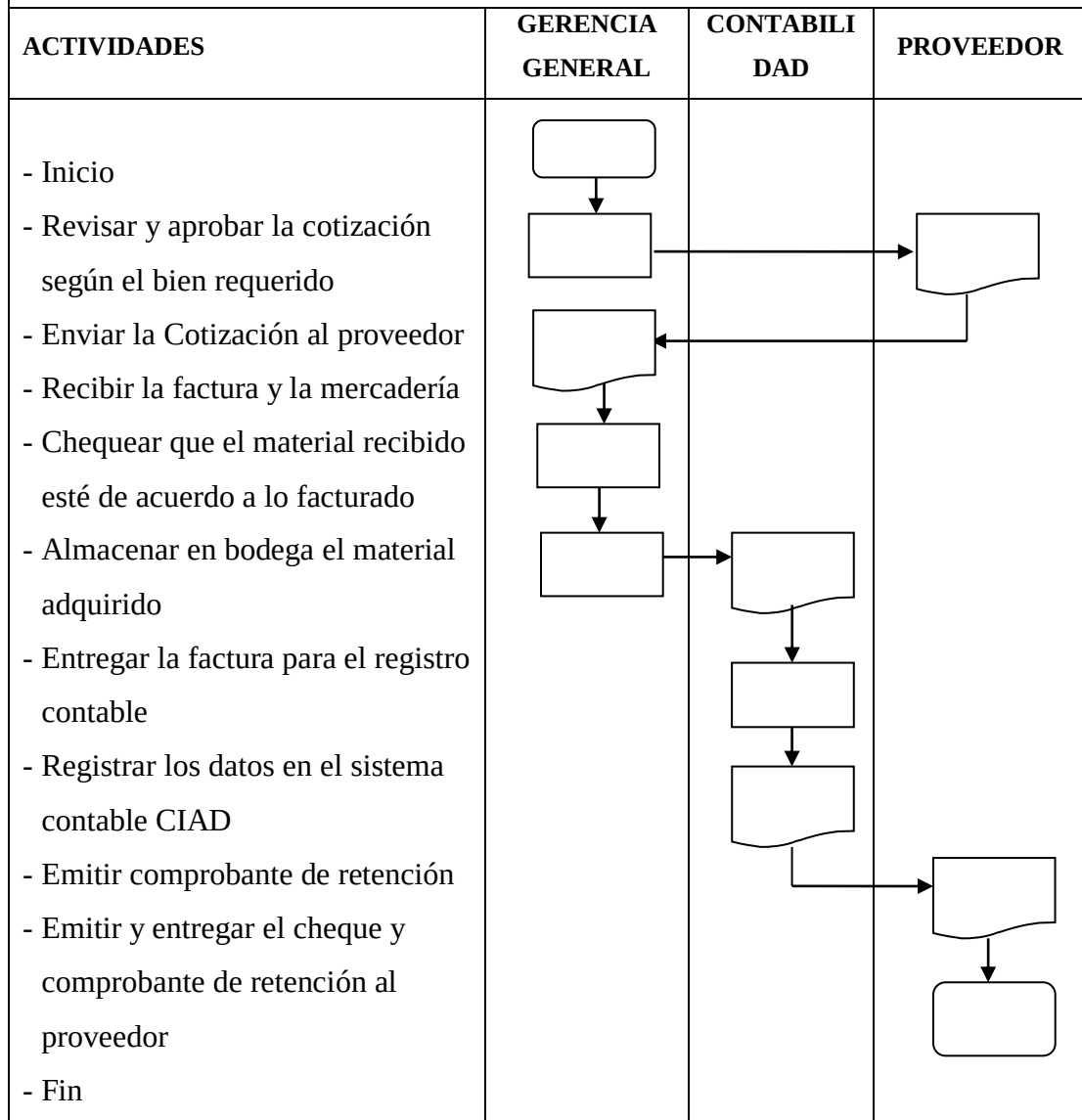
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
DP-C 1 de 1		
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD
- Gerencia General: Jorge Vásquez - Proveedor - Contabilidad	- Cotización - Factura - Comprobante de retención - Cheque	- Revisión y aprobación de la cotización según el bien o servicio requerido - Compra o contratación del bien o servicio - Entrega del producto al custodio solicitante - Aprobación de emisión y firma del cheque - Emisión de la factura y entrega de los bienes o realización de los servicios - Retiro del Cheque y comprobante de retención - Registro de datos de la factura en el sistema contable CIAD - Emisión del comprobante de retención - Emisión del cheque
Elaborado Por: Andrea Soria		

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

FA-C

1 de 1

CICLO: Compras



Es necesario la aplicación del Cuestionario de Control Interno, con el fin de conocer las deficiencias del manejo de compras y posteriormente la propuesta de Control Interno.

CCI - C

Entrevistador: Andrea Soria

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{35 \times 100}{44}$$

$$CR = 80\%$$

TABLA DE VALORACIÓN RIESGO

ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95

BAJO MEDIO ALTO

CONFIANZA

El análisis del riesgo dio como resultado un 80% de suficiencia en el manejo de compras, dentro de la tabla de valoración se revela que el nivel riesgo es bajo y el nivel de confianza alto, sin embargo la empresa debe establecer por escrito el manejo de estos procesos y delimitar las autorizaciones y aprobaciones.

3.1.1.1.6. Ventas

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. centra sus actividades de ventas a los servicios de impresión de los siguiente productos: dípticos, trípticos, tarjetas de presentación, folletos, revistas, libros, documentos comerciales negociables (facturas, retenciones, liquidaciones de compras, etc.) con la respectiva autorización del SRI.

La supervisión y el manejo de esta cuenta o las operaciones que la involucran, las tiene a su cargo la gerencia general junto con la gerencia comercial, quienes están

enfocados a mantener un nivel adecuado de ventas mensuales al igual que el nivel de cobros.

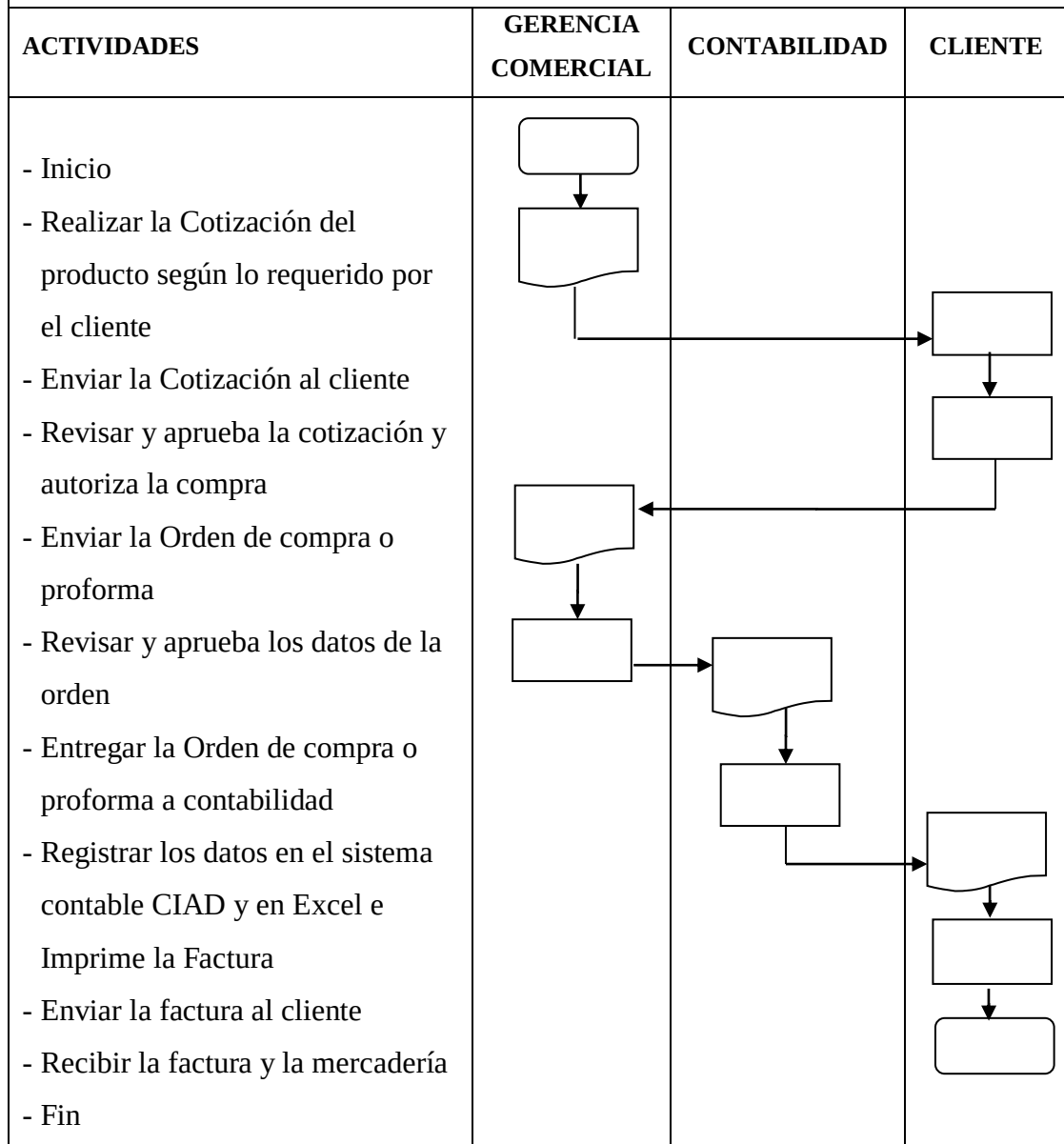
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			DP-V 1 de 1
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD	
- Gerencia Comercial	- Cotización	- Realizar la cotización del producto, según lo requerido por el cliente - Enviar la cotización al cliente - Revisar y aprobar los datos de la orden de compra enviada por el cliente - Entregar la orden de compra a contabilidad para la facturación.	
- Auxiliar contable	- Factura	- Registrar los datos de la orden de compra en el sistema contable - Registrar los datos de la factura en Excel e imprimirla - Entregar la factura al cliente	
- Cliente	- Orden de Compra	- Aprobar la cotización y emitir la orden de compra como aprobación de la venta y emisión de la factura - Recibir la factura y la mercadería - Emitir el comprobante de retención	
			Elaborado Por: <i>Andrea Soria</i>

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

FA-V

~~1 de 1~~

CICLO: Ventas



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTA VENTAS**

CCI - V

1 de 1

Fecha: 10/10/11

Entrevistado: Renato Álvarez

Entrevistador: Andrea Soria

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	PON	
1	¿Los pedidos son adecuadamente controlados?		X	3	No se lleva un inventario adecuado de materia Prima
2	¿Los pedidos son aprobados antes de su facturación y entrega al cliente?	X		5	
3	¿Existe un manual de procedimientos en cuanto a la logística en los procesos de ventas?		X	3	No existen procedimientos a seguir por escrito
4	¿Existe personal capacitado para la visita a clientes y tomar la adecuada información del pedido?	X		5	
5	¿Se realiza un monitoreo a las actividades que involucran las ventas en la empresa?	X		5	Lo revisa la gerencia comercial
6	¿La facturación lo realiza una sola persona y la revisa otra distinta, verificando precios, pedidos, etc.?	X		5	
7	¿Las facturas y copias son numeradas y preimpresas?	X		5	El reporte no se emite diariamente, solamente cuando lo consideran necesario
8	¿Las facturas cumplen con las condiciones establecidas en el reglamento de comprobantes de venta?	X		5	
9	¿Se elabora un reporte diario de ventas que sirva como informe para la Gerencia?		X	3	
10	¿Se cerciora la empresa de que las operaciones de ventas se registren en el periodo correspondiente?	X		5	
				44	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{35 \times 100}{44}$$

$$CR = 80\%$$

TABLA DE VALORACIÓN

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo dio como resultado un 78% de suficiencia en el proceso de cuentas ventas, dentro de la tabla de valoración se revela que existe un nivel riesgo bajo y un alto nivel de confianza, pero dentro de este proceso aún existen actividades que deben perfeccionarse o debe asignarse un responsable que las supervise.

3.1.1.1.7. Nómina

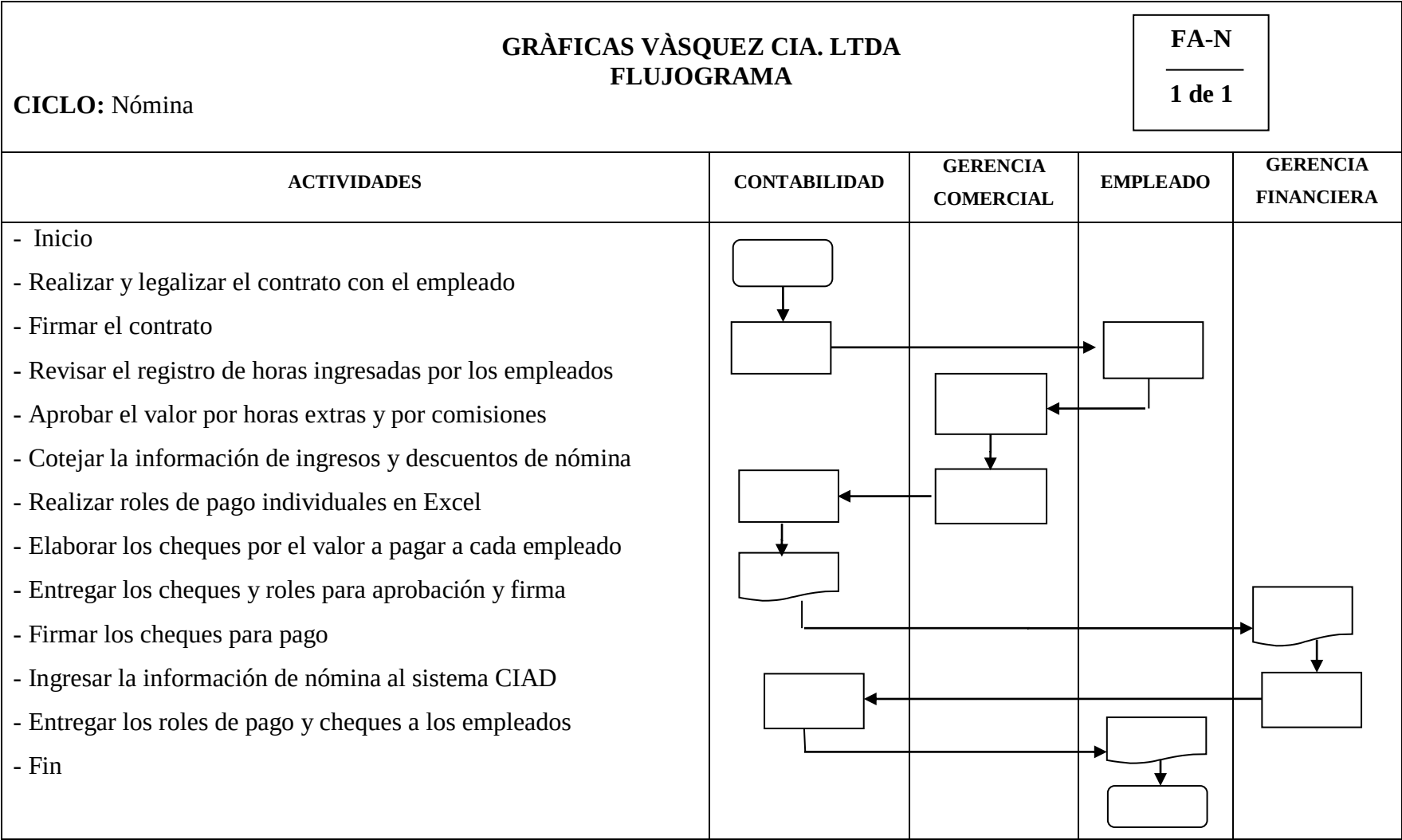
El área de nómina engloba actividades relacionadas con la contratación de mano de obra, preparación de roles de pagos, control de tiempos trabajados y elaboración de cheques o transferencias para la cancelación de haberes.

La empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. por lo general cancela el 40% del sueldo el 15 de cada mes y el 60% más los beneficios de ley adicionales, hasta el 30

de cada mes y por el número de colaboradores los pagos se realizan mediante cheque a nombre de cada empleado.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			DP-N 1 de 1
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD	
- Gerencia Comercial - Asistente Contable	- Hoja registro hora de entrada y salida - Reporte de ventas mensuales - Registro de horas extras aprobado - Reporte de comisión de ventas - Rol de pagos - Planillas del IEES - Contratos	-Revisar el registro de horas ingresadas por los empleados -Aprobar el registro y totalidad de horas extras en el mes -Aprobar el valor de comisión por ventas del mes -Determinar el valor de hora extras de cada empleado y entregar para aprobación -Determinar el valor de comisión según el reporte e venta mensuales -Realizar roles de pago individuales en Excel, imprimir y entregar a cada empleado junto con su firma de recibí conforme -Ingresar la información de los roles de pago al sistema contable CIAD -Elaborar los cheques -Entregar los cheques firmados a cada empleado -Generar en el sistema del IEES las planillas de aportaciones -Pagar en la institución bancaria las planillas de aportaciones.	
Elaborado Por: Andrea Soria			

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS		
DP-N 2 de 2		
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD
- Gerente Financiero	- Cheques	-Calcular los beneficios sociales como décimos, utilidades y cancelar en la fecha indicada -Revisar, calcular y registrar los valores por descuento de nómina -Realizar y legalizar los contratos celebrados entre el empleador y el empleado -Revisar el valor de los cheques con los roles individuales -Aprobar y firmar los cheques para pago de nómina
Elaborado Por: <i>Andrea Soria</i>		



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTA NÓMINA**

CCI - N

1 de 1

Fecha: 10/10/11

Entrevistado: Renato Álvarez

Entrevistador: Andrea Soria

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	NO	PON	OBSERVACIONES
1	¿El reclutamiento del personal se lo realiza por medios de comunicación conocidos?	X		5	
2	¿ Se elabora un contrato individual de trabajo de acuerdo a los estipulado en la ley?	X		5	
3	¿Mantiene aseguramiento privado para su personal que mantiene por su actividad peligros constantes?		X	3	solamente mantiene compensaciones en caso de accidentes
4	¿Las funciones del personal administrativo y de mano de obra están delimitadas por estatus?		X	3	Al ser una empresa familiar no existe esta delimitación
5	¿Los registros de tiempo u otras informaciones que sirven de base para la preparación de nómina son supervisadas y revisadas por personas que no intervienen en la elaboración de las mismas?	X		5	
6	¿Las personas que preparan nómina y liquidan prestaciones sociales, tienen funciones independientes a la contratación y despido del personal?	X		5	
7	¿Existe un control efectivo para que al momento de elaborar la nómina se descuenten préstamos u otros conceptos?	X		3	Solo existe revisión del gerente financiero al firmar los cheques
8	¿Los cheques son emitidos únicamente a la orden del empleado?	X		5	
9	¿Se lleva un control de asistencia verificando horas de entrada y salida?	X		5	
10	¿El gerente o persona responsable autoriza el pago de nómina después de que el contador la revisó?		X	3	No existe una revisión por parte del contador
11	¿Cuándo se retira un empleado, firma su carta de finiquito y elabora su renuncia del caso?		X	3	Al ser una empresa familiar no manejan este proceso
12	¿Los sueldos no reclamados se vuelven a depositar en banco, después de tiempo razonable?	X		5	
				50	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{35 \times 100}{45}$$

$$CR = 78\%$$

TABLA DE VALORACIÓN

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo dio como resultado un 78% de suficiencia en el proceso de nómina, el riesgo se encuentra en un nivel bajo y la confianza se encuentran en un nivel alto. A pesar del resultado, sí existen procesos con deficiencias, ya que no se establece una buena estructura organizacional ni una delimitación de funciones.

3.1.1.2. Evaluación de los riesgos de control de los procesos de contabilidad – registros contables

La evaluación de los riesgos de control interno se realiza mediante la matriz de resultados, cuya información se obtiene en de los cuestionarios de control interno.

3.1.1.2.1. Matriz de resultados de la evaluación de control interno

La matriz de resultados de la evaluación de control interno será la herramienta utilizada para medir y totalizar los procedimientos adecuados y las debilidades de

control interno que tiene la empresa, es decir las respuestas si y las respuestas no obtenidas del cuestionario de control interno, y así determinar el nivel de riesgo y nivel de confianza en cada proceso.

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD – REGISTROS CONTABLES			MCI 1 de 5	
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA	
			SI	NO
BANCOS				
1	¿Se han establecido procedimientos para el manejo y control de los movimientos de la cuenta bancos?	1	0	1
2	¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicamente?	1	1	0
3	¿Existe un seguimiento constante de los depósitos realizados en la cuenta bancaria?	1	1	0
4	¿Contabilidad y la Gerencia Comercial planifican la emisión de cheques a basándose en un saldo actual y real de la cuenta?	1	1	0
5	¿Existe un correcto control para la emisión de cheques?	1	0	1
6	¿Solo el custodio de la chequera está autorizado a emitir un cheque?	1	0	1
7	¿Se ha establecido un control para las facturas por reposición de caja chica?	1	1	0
8	¿Se realizan comprobantes de egreso por desembolsos de dinero?	1	1	0
9	¿Se designa un fondo de caja chica sustentado con comprobantes prenumerados y aprobados?	1	1	0
10	¿El fondo de caja chica es manejado por alguien distinto a la persona que realiza el registro contable?	1	1	0
11	¿Los valores en efectivo así como en cheques están sujetos a arqueos de caja sorprendidos?	1	0	1
12	¿Existe separación de funciones entre la persona que firma los cheques y quien los registra?	1	1	0
13	¿Existe autorización por parte de la Gerencia para la entrega de fondos sujetos a rendición de cuentas?	1	0	1
14	¿Se evalúan los desembolsos por parte del nivel administrativo?	1	0	1
CUENTAS POR COBRAR				
15	¿Dentro de la compañía se ha establecido normas y procedimientos específicos para la recepción, control y manejo de los ingresos?	1	0	1
16	¿Se emiten comprobantes de ingreso o recibos de caja prenumerados y con el sello correspondiente para respaldar el cobro de la deuda?	1	0	1
17	¿Los cobros son registrados periódicamente en el sistema contable?	1	1	0
18	¿El dinero de clientes se deposita como máximo el día siguiente a su recaudación?	1	1	0
19	¿Se concilia los pagos ingresados en el sistema con los que se encuentran en el banco?	1	1	0
Elaborado Por: Andrea Soria				

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD – REGISTROS CONTABLES			MCI 2 de 5	
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA	
			SI	NO
20	¿Se analiza la antigüedad de cartera?	1	1	0
21	¿Los cobros son realizados únicamente por la persona de recaudación?	1	1	0
22	¿Los ingresos por recaudación se depositan siempre en forma intacta?	1	1	0
23	¿Se verifica que los recibos de cobros lleven las firmas correspondientes y especificaciones de los valores en letras y números?	1	0	1
24	¿Se envían estados de cuenta periódicos a los clientes que mantienen saldos pendientes con la empresa?	1	0	1
25	¿Se dispone de reporte actualizado de la cartera pendiente por recaudar?	1	1	0
26	¿Se ha establecido una política de no despachar mercadería si el cliente mantiene cuentas por pagar vencidas?	1	0	1
CUENTAS POR PAGAR				
27	¿Existen normas y procedimientos para el procesamiento y pago de las facturas recibidas de proveedores?	1	0	1
28	¿Los pagos a proveedores se realizan exclusivamente con cheque a la orden del beneficiario y por el valor exacto de la obligación?	1	1	0
29	¿Contabilidad verifica la validez de los documentos que sustentan los desembolsos de dinero?	1	1	0
30	¿Se dispone de un registro actualizado de las cuentas pendientes por cancelar?	1	1	0
31	¿Se establece un periodo mensual para la recepción y pago de facturas?	1	0	1
32	¿Existe un procedimiento para identificar las facturas ya canceladas?	1	1	0
33	¿Se requiere una segunda firma para aquellos cheques que excedan cierto límite de dólares?	1	0	1
34	¿Contabilidad tiene el control secuencial de los comprobantes de retención?	1	1	0
35	¿Los fondos entregados para el pago de deudas se sustentan con comprobantes prenumerados y aprobados?	1	1	0
36	¿Se realiza una programación de pagos a proveedores periódicamente?	1	0	1
37	¿Se mantiene una copia y/o registro detallado de los cheques emitidos?	1	0	1
38	¿Se asegura que los comprobantes pagados por adquisiciones de bienes o servicios se hayan recibido efectivamente y estén debidamente autorizados?	1	1	0
39	¿Existe diferenciación entre los pagos correspondientes al giro del negocio y pagos por reembolsos de gastos?	1	1	0
40	¿Existe un plazo de pago para la cancelación de facturas establecido por los proveedores?	1	1	0
Elaborado Por: Andrea Soria				

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD – REGISTROS CONTABLES			MCI 3 de 5	
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA	
			SI	NO
41	¿Se sellan o identifican a través de un procedimiento físico las facturas ya canceladas durante el periodo de vencimiento?	1	0	1
IMPUESTOS				
42	¿Existe una adecuada planificación relacionada con los impuestos a presentar y pagar por parte de la empresa?	1	1	0
43	¿La empresa se encuentra al día en la presentación y pago de sus impuestos?	1	1	0
44	¿Los documentos que sirven de soporte para los impuestos, están adecuadamente archivados en forma consecutiva como se presentan a las autoridades fiscales?	1	1	0
45	¿Se pagan los impuestos de renta, venta, retenciones en la fuente, de acuerdo con el calendario emitido por las autoridades fiscales?	1	1	0
46	¿Las obligaciones son canceladas de forma oportuna para prevenir el pago de multas?	1	1	0
47	¿Se realiza una conciliación de impuestos con anexos tributarios y contabilidad?	1	0	1
48	¿Las operaciones de venta o compra donde se calculan impuestos, son revisadas por otra persona distinta a la que realiza el ingreso al sistema?	1	1	0
49	¿Los documentos que sirven de soporte para los impuestos, están adecuadamente archivados en forma consecutiva como se presentan a las autoridades fiscales?	1	1	0
50	¿El acceso a los archivos es limitado para el personal fuera del área contable-financiero?	1	0	1
COMPRAS				
51	¿Existen normas y procedimientos establecidos para el proceso de compras?	1	0	1
52	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados?	1	1	0
53	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores y se mantiene un archivo adecuado de las mismas?	1	1	0
54	¿Se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones?	1	0	1
55	¿La empresa ha designado o establecido una lista de proveedores recurrentes para el proceso de compras?	1	1	0
56	¿Se autorizan las facturas de compras y su fecha de pago antes de cancelarlas?	1	1	0
57	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están debidamente segregadas?	1	1	0
58	¿Se efectúan las compras sobre la base de requisiciones o solicitudes por escrito?	1	1	0
59	¿Existen controles adecuados para salvaguardar las compras excesivas?	1	0	1
Elaborado Por: Andrea Soria				

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD – REGISTROS CONTABLES			MCI 4 de 5	
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA	
			SI	NO
60	¿Se verifica la correcta aplicación de impuestos fiscales para los documentos que intervienen en el proceso de compras?	1	1	0
VENTAS				
61	¿Los pedidos son adecuadamente controlados?	1	0	1
62	¿Los pedidos son aprobados antes de su facturación y entrega al cliente?	1	1	0
63	¿Existe un manual de procedimientos en cuanto a la logística en los procesos de ventas?	1	0	1
64	¿Existe personal capacitado para la visita a clientes y tomar la adecuada información del pedido?	1	1	0
65	¿Se realiza un monitoreo a las actividades que involucran las ventas en la empresa?	1	1	0
66	¿La facturación lo realiza una sola persona y la revisa otra distinta, verificando precios, pedidos, etc.?	1	1	0
67	¿Las facturas y copias son numeradas y preimpresas?	1	1	0
68	¿Las facturas cumplen con las condiciones establecidas en el reglamento de comprobantes de venta?	1	1	0
69	¿Se elabora un reporte diario de ventas que sirva como informe para la Gerencia?	1	0	1
70	¿Se cerciora la empresa de que las operaciones de ventas se registren en el periodo correspondiente?	1	1	0
NÓMINA				
71	¿El reclutamiento del personal se lo realiza por medios de comunicación conocidos?	1	1	0
72	¿Se elabora un contrato individual de trabajo de acuerdo a lo estipulado en la ley?	1	1	0
73	¿Mantiene aseguramiento privado para su personal que mantiene por su actividad peligros constantes?	1	0	1
74	¿Las funciones del personal administrativo y de mano de obra están delimitadas por estatus?	1	0	1
75	¿Los registros de tiempo u otras informaciones que sirven de base para la preparación de nómina son supervisados y revisados por personas que no intervienen en la elaboración de las mismas?	1	1	0
76	¿Las personas que preparan nómina y liquidan prestaciones sociales, tienen funciones independientes a la contratación y despido del personal?	1	1	0
77	¿Existe un control efectivo para que al momento de elaborar la nómina se descuenten préstamos u otros conceptos?	1	0	1
78	¿Los cheques son emitidos únicamente a la orden del empleado?	1	1	0
79	¿Se lleva un control de asistencia verificando horas de entrada y salida?	1	1	0
80	¿El gerente o persona responsable autoriza el pago de nómina después de que el contador la revisó?	1	0	1
Elaborado Por: Andrea Soria				

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD – REGISTROS CONTABLES			MCI 5 de 5	
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA	
			SI	NO
81	¿Cuándo se retira un empleado, firma su carta de finiquito y elabora su renuncia del caso?	1	0	1
82	¿Los sueldos no reclamados se vuelven a depositar en banco, después de tiempo razonable?	1	1	0
	TOTAL	82	52	30
Elaborado Por: Andrea Soria				

3.1.1.2.2. Resultados de la evaluación de control interno

La fórmula de cálculo para el Nivel del Riesgo y Nivel de Confianza es la siguiente:

Nivel de Riesgo

CR = Calificación del Riesgo

TN = Total NO

TP = Total preguntas cuestionario

E = N° de encuestados

$$\text{CR} = \frac{\text{TN} \times 100}{\text{TP} \times \text{E}} \qquad \text{CR} = \frac{30 \times 100}{82 \times 1} \qquad \text{CR} = 37\%$$

Nivel de Confianza

CR = Calificación del Riesgo

TS = Total SI

TP = Total preguntas cuestionario

E = N° de encuestados

$$\text{CR} = \frac{\text{TS} \times 100}{\text{TP} \times \text{E}} \qquad \text{CR} = \frac{52 \times 100}{82 \times 1} \qquad \text{CR} = 63\%$$

81 % - 100 %	37%	RIESGO	63%	CONFIANZA	
61 % - 80 %		Alto		Alto	
41 % - 60 %		Mo. Alto		Mo. Alto	
21 % - 40 %		Moderado		Moderado	
1 % - 20 %		Mo. Bajo		Mo. Bajo	
		Bajo		Bajo	
Nivel de Riesgo =		Mo. Bajo			
Nivel de Confianza =		Mo. Alto			

3.1.1.2.2.1. Pruebas de recorrido para controles identificados en la evaluación de control interno

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” PRUEBAS DE RECORRIDO		PRB 1 de 1
DEPARTAMENTO:	Financiero Contable	
ALCANCE:	Contabilidad – registros contables Bancos	
ELABORADO POR:	Andrea Soria	
FECHA:	05 de Noviembre 2011	
OBJETIVO: - a- Verificar que la existencia de controles clave en las actividades ordinarias estén funcionando adecuadamente - b- Confirmar que los controles establecidos previenen, identifican y edifican posibles irregularidades de manera pertinente.		
PROCEDIMIENTOS APLICADOS: 1- Entrevista al personal que conforma el área financiero-contable 2- Revisión de chequeras pertenecientes a la entidad y el lugar donde permanecen 3- Revisión de una muestra de estados de cuenta y conciliaciones bancarias		
CONTROLES IDENTIFICADOS: - La gerencia no ha establecido niveles de autorización por montos para firma, pero si están establecidas firmas conjuntas entre el Gerente General y el Financiero - Los cheques se encuentran asegurados en un área que solamente la conoce la persona que los emite - El auxiliar contable realiza conciliaciones bancarias semanalmente		

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
PRUEBAS DE RECORRIDO**

PRCXC

1 de 1

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ALCANCE: Contabilidad – registros contables
Cuentas por Cobrar
ELABORADO POR: Andrea Soria
FECHA: 05 de Noviembre 2011

OBJETIVO:

- a- Verificar que la existencia de controles clave en las actividades ordinarias estén funcionando adecuadamente
- b- Confirmar que los controles establecidos previenen, identifican y edifican posibles irregularidades de manera pertinente.

PROCEDIMIENTOS APLICADOS:

- 1- Entrevista al personal que conforma el área financiero-contable
- 2- Constatación de depósitos inmediatos al cobro y de su registro periódico en el sistema contable
- 3- Revisión de la elaboración de reportes de cartera actualizada

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Se realiza los depósitos como máximo el día siguiente a su recaudación, en caso de que el cobro sea con cheque
- El auxiliar contable registra periódicamente los cobros en el sistema contable, con la información que es proporcionada por el cliente
- La gerencia comercial solicita y supervisa la elaboración de reportes actualizados de cartera, para contrastar los saldos pendientes de cobro

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
PRUEBAS DE RECORRIDO**

PRCXP

1 de 1

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ALCANCE: Contabilidad – registros contables
Cuentas por Pagar
ELABORADO POR: Andrea Soria
FECHA: 05 de Noviembre 2011

OBJETIVO:

- a- Verificar que la existencia de controles clave en las actividades ordinarias estén funcionando adecuadamente
- b- Confirmar que los controles establecidos previenen, identifican y edifican posibles irregularidades de manera pertinente.

PROCEDIMIENTOS APLICADOS:

- 2- Entrevista al personal que conforma el área financiero-contable
- 3- Verificación de la existencia de reportes de las cuentas pendientes de pago
- 4- Comprobación del archivo secuencial de los comprobantes de retención
- 5- Validación de la emisión de comprobantes prenumerados y aprobados como respaldo de los fondos entregados para pago

CONTROLES IDENTIFICADOS:	PRCXP 1 de 1
- El auxiliar contable realiza un reporte de pagos semanal para programar la emisión de cheques junto con la Gerencia Financiera - El área contable mantiene un archivo secuencial de los comprobantes de retención - Se elaboran comprobantes de egreso al momento de realizar un pago.	

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” PRUEBAS DE RECORRIDO		PRI 1 de 1
DEPARTAMENTO:	Financiero Contable	
ALCANCE:	Contabilidad – registros contables Impuestos	
ELABORADO POR:	Andrea Soria	
FECHA:	05 de Noviembre 2011	
OBJETIVO:		
- a- Verificar que la existencia de controles clave en las actividades ordinarias estén funcionando adecuadamente - b- Confirmar que los controles establecidos previenen, identifican y edifican posibles irregularidades de manera pertinente.		
PROCEDIMIENTOS APLICADOS:		
1- Entrevista al personal que conforma el área financiero-contable 2- Verificación del cumplimiento de obligaciones tributarias en la página web del organismo regulador (SRI) y revisión física de formularios y pago de impuestos 3- Verificación de mayores contables de cuentas de impuestos		
CONTROLES IDENTIFICADOS:		
- La empresa se encuentra al día en sus obligaciones tributarias, lo cual es revisado constantemente por el contador en el portal del SRI por la opción de lista blanca - El área contable mantiene un archivo físico del talón resumen, formularios de declaraciones y de pago de impuestos - El contador realiza una conciliación de los registros contables de impuestos, antes de elaborar las declaraciones, este reporte se adjunta como respaldo al formulario a declarar		

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
PRUEBAS DE RECORRIDO**

PRC

1 de 1

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ALCANCE: Contabilidad – registros contables
Compras
ELABORADO POR: Andrea Soria
FECHA: 05 de Noviembre 2011

OBJETIVO:

- a- Verificar que la existencia de controles clave en las actividades ordinarias estén funcionando adecuadamente
- b- Confirmar que los controles establecidos previenen, identifican y edifican posibles irregularidades de manera pertinente.

PROCEDIMIENTOS APLICADOS:

- 1- Entrevista al personal que conforma el área financiero-contable
- 2- Verificación de la existencia de un control y archivo de las cotizaciones aprobadas por la Gerencia
- 3- Comprobación de los valores de la factura del proveedor con la cotización aprobada.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- La Gerencia General realiza aprobaciones de requisición de materiales y de las cotizaciones antes de realizar la compra.
- El auxiliar contable valida la información de la cotización con la factura del proveedor antes de ingresarla al sistema contable.
- La Gerencia entrega el material comprado al custodio que realizó el requerimiento

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
PRUEBAS DE RECORRIDO**

PRV

1 de 1

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ALCANCE: Contabilidad – registros contables
Ventas
ELABORADO POR: Andrea Soria
FECHA: 05 de Noviembre 2011

OBJETIVO:

- c- Verificar que la existencia de controles clave en las actividades ordinarias estén funcionando adecuadamente
- d- Confirmar que los controles establecidos previenen, identifican y edifican posibles irregularidades de manera pertinente.

PROCEDIMIENTOS APLICADOS:

- 4- Entrevista al personal que conforma el área financiero-contable
- 5- Revisión de datos y contenido de facturas, proformas, órdenes de compra y el archivo secuencial de las mismas
- 6- Certificación de que las operaciones son registradas dentro del periodo en curso

CONTROLES IDENTIFICADOS:	PRV 1 de 1
- Se elaboran facturas prenumeradas y con tres copias preimpresas (adquirente, emisor y contabilidad), las cuales permanecen en custodia del auxiliar contable - La Gerencia Financiera realiza aprobaciones de cotizaciones y órdenes de compra y verifica que el auxiliar contable mantenga un archivo de estos documentos - El contador supervisa mensualmente que las operaciones hayan sido registradas correctamente y dentro del periodo establecido.	

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” PRUEBAS DE RECORRIDO		PRN 1 de 2
DEPARTAMENTO: Financiero Contable ALCANCE: Contabilidad – registros contables Nómina ELABORADO POR: Andrea Soria FECHA: 05 de Noviembre 2011		
OBJETIVO: - a- Verificar que la existencia de controles clave en las actividades ordinarias estén funcionando adecuadamente - b- Confirmar que los controles establecidos previenen, identifican y edifican posibles irregularidades de manera pertinente. PROCEDIMIENTOS APLICADOS: 1- Entrevista al personal que conforma el área financiero-contable 2- Revisar el registro de horas ingresadas por los empleados y el cálculo de horas extras y comisiones 3- Selección de una muestra de roles de pago, verificación de computo de ingresos, deducciones y el registro contable al sistema. 4- Elección de una muestra de cheques por pago de sueldos y verificación de autorizaciones		
CONTROLES IDENTIFICADOS: - Se lleva un control de horas de entrada y salida del personal mediante registros manuales, los registros se encuentran en custodia de la gerencia comercial - El auxiliar contable unifica el valor de horas extras y el cálculo de comisiones para la aprobación de la gerencia comercial - El auxiliar contable es el encargo de la elaboración de roles de pago, posteriormente son aprobados por la gerencia comercial y su registro contable, por el contador - El auxiliar emite los cheques a nombre de los empleados a recibir y los entrega a la gerencia financiera para su aprobación y firma		

3.1.1.2.2.2 Matriz de hallazgos de la evaluación de control interno

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE HALLAZGOS		MHB 1 de 2
DEPARTAMENTO:	Financiero Contable	
ÁREA:	Bancos	
1-	No se ha establecido procedimientos para el manejo y control de los movimientos de la cuenta bancos (CCIB Preg.1) Las normas y procedimientos establecidas por escrito, son necesarias para dar cumplimiento a la normativa de la empresa con garantía y eficacia. GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. al ser una empresa familiar no ha estimado la necesidad de establecer e implementar un manual de procedimientos por escrito para los movimientos relacionados con bancos. Los procedimientos de control adoptados por la Gerencia Financiera en cuanto al manejo de bancos, harán que sean factibles la conducción ordenada del negocio y la detección de fraude y error.	
2-	No solo el custodio de la chequera está autorizado a girar un cheque (CCIB Preg.6) Para garantizar la confiabilidad, precisión e integridad de los documentos bancarios, es necesario salvaguardarlos de manera prudente y oportuna y designar a un custodio responsable. Si se solicita de un cheque de manera urgente y el auxiliar contable no se encuentra, existe la autorización de que la persona que requiere realizar el pago, gire el cheque Se recomienda que la chequera o formatos de cheques manuales se encuentren en custodia del auxiliar contable, quien los mantendrá correctamente resguardados y llevará un archivo secuencial de los mismos bajo la supervisión de la Gerencia Financiera.	
3-	Los valores tanto en efectivo como en cheques no están sujetos a arqueo de caja sorpresivos (CCIB Preg.11) La Gerencia Financiera debe realizar exámenes especiales en cualquier momento, con la finalidad de constatar de qué forma se están manejando los fondos tanto en efectivo como en cheques del custodio que los tiene a cargo. La administración no ha designado una persona encargada de realizar este procedimiento de control y tampoco el contador tiene la potestad de ejercerlo, lo que lleva a confiar en que el custodio de estos fondos los maneje de forma correcta, pero existiendo el riesgo de fraude y error por el abuso de confianza. Se recomienda a la administración dar la potestad a la Gerencia Financiera para realizar arqueo sorpresivos en forma frecuente y constatar el correcto manejo de fondos tanto en efectivo como en cheque y en caso de encontrar irregularidades, establecer nuevas responsabilidades.	
4-	No existe autorización por parte de la Gerencia para la entrega de fondos sujetos a rendición de cuentas (CCIB Preg.13)	

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHB

2 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

ÁREA: Bancos

Los fondos sujetos a rendición de cuentas deben ser utilizados para reembolsar desembolsos poco significativos que no justifiquen la emisión de cheques.

La Gerencia Financiera no ha establecido ningún tipo de autorización para la entrega de estos fondos, como límite de montos, tipos de desembolso y documentación respaldo.

Se recomienda a la Gerencia Financiera estructurar un formato para los fondos que deben ser justificados por desembolsos inusuales que tienen que ver con el giro del negocio, además de solicitar un soporte físico que los justifique.

- 5- No se evalúan los desembolsos por parte del nivel administrativo (CCIB Preg.14)

Para garantizar un mejor manejo de fondos en la empresa y garantizar un presupuesto equilibrado, la administración debe evaluar el tipo y monto de desembolsos que realiza.

Por la cantidad y tipo de movimientos en la empresa la administración no se realiza evaluaciones periódicas de los desembolsos a efectuarse.

Se recomienda a la Gerencia Financiera elaborar un detalle que permite evaluar y proyectar los movimientos de los desembolsos durante el mes y programar una fecha para la emisión de los mismos.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHCXC

1 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

ÁREA: Cuentas por Cobrar

- 1- No se ha establecido normas y procedimientos específicos por escrito, para la recepción, control y manejo de los ingresos (CCICXC Preg.1)

Las normas y procedimientos establecidas por escrito, son necesarias para dar cumplimiento a la normativa de la empresa con efectividad y eficiencia.

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. al ser una empresa familiar no ha estimado la necesidad de establecer e implementar un manual de procedimientos por escrito.

Es necesario establecer procedimientos por escrito, para que el personal actual y nuevo logre desarrollar de mejor manera sus actividades a cargo y así contribuyan al logro de objetivos.

- 2- No se emiten comprobantes de ingreso o recibos de caja prenumerados, con el sello y firmas correspondientes para respaldar el cobro de la deuda y especificaciones de los valores en letras y números (CCICXC Preg.2 y 9)

Elaborar comprobantes de ingreso prenumerados es necesario para respaldar el cobro de la deuda y mantener un archivo de otros documentos que la soportan.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHCXC

2 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

ÁREA: Cuentas por Cobrar

Para la Gerencia Financiera es suficiente con que el auxiliar contable registre el cobro en el sistema y se cierren los saldos de cartera

La entidad debe elaborar comprobantes de ingreso y emitirlos al momento de realizar un cobro, ya sea en efectivo o transferencia y junto a este archivar los documentos que soporten el cobro como papeletas de depósito y comprobantes de transferencia.

- 3- No se envían estados de cuenta periódicos a los clientes que mantienen saldos pendientes con la empresa (CCICXC Preg.10)

Enviar estados de cuenta a los clientes de manera periódica, con el detalle de la cartera vencida o por vencer, es necesario para mantener un control de deuda adecuado

Por el nivel de ingresos de la empresa, la gerencia comercial se comunica directamente con el cliente mediante llamadas telefónicas, solicitando el pago de la deuda y revisando las facturas de cartera vencida con novedades

Se recomienda enviar estados de cuenta periódicos, a través de mails o cualquier otro medio que permita tener un respaldo escrito para la gerencia comercial del cumplimiento de su trabajo y certificación por escrito para el pago de la deuda del cliente.

- 4- No se ha establecido una política retener el despacho de mercadería si el cliente mantiene cuentas por pagar vencidas (CCICXC Preg.12)

Si los clientes mantienen una cartera vencida lo recomendable es suspender los pedidos hasta que la deuda sea cubierta por los menos en un 70%

Por el nivel de ventas GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no ha establecido este tipo de control, además de que sus clientes no mantienen cartera vencida recurrentemente.

La gerencia comercial debería evaluar este tipo de control y determinar si actualmente o un futuro puede ser aplicado en esta área.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHCXP

1 de 3

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

ÁREA: Cuentas por Pagar

- 1- No existen normas y procedimientos para el procesamiento y pago de las facturas recibidas de proveedores (CCICXP Preg.1)

Las normas y procedimientos establecidas por escrito, son necesarias para dar cumplimiento a la normativa de la empresa con efectividad y eficiencia.

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. al ser una empresa familiar no ha estimado la necesidad de establecer e implementar un manual de procedimientos por escrito.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHCXP

2 de 3

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Cuentas por Pagar

Establecer normas y procedimientos por escrito, ayudará a garantizar un pago oportuno de los proveedores y la correcta aplicando de normas contables y tributarias vigentes.

- 2- No se establece una fecha dentro del mes para la recepción facturas (CCICXP Preg.5)

Es trascendental establecer un plazo para la recepción de documentos en el área contable, ya que de esta forma de programa un presupuesto de pago dentro del mes.

El auxiliar contable recibe facturas hasta el último día del mes, ya que no existe una revisión o coordinación de presupuesto por parte de la Gerencia Financiera.

Se recomienda establecer un plazo de recepción de facturas de proveedores para programar durante el mes los pagos a realizar el próximo mes y equilibrar el presupuesto.

- 3- No se requiere una segunda firma para aquellos cheques que excedan cierto límite de dólares (CCICXP Preg.7)

Se deben emplear firmas conjuntas para los cheques en caso de ausencia de un titular de la firma o establecer montos de aprobación según el cargo y tipo de gasto.

La empresa no realiza pagos con montos superiores a \$ 100 por lo que no ha visto la necesidad de implementar el proceso de autorización por montos.

Se recomienda al departamento financiero analizar hasta q monto no es significativo un reembolso para la entidad y fijarlo como límite para el procedimiento de firmas conjuntas.

- 4- No se realiza una programación de pagos a proveedores periódicamente (CCICXP Preg.10)

Es importante establecer un día para el pago a proveedores lo que evita cobros imprevistos o no proyectados durante la semana.

La Gerencia Financiera no ha designado un día a la semana para el pago a proveedores por lo que emite los cheques y realiza el pago en el momento que el proveedor cobra la deuda

Se recomienda establecer un día a la semana para entregar los cheques y retenciones a los proveedores, de esta forma se evitarían cobros sorpresivos y existirá una mayor organización con los proveedores.

- 5- No se mantiene una copia y/o registro detallado de los cheques emitidos (CCICXP Preg.11- CCIB Preg.5)

Se debe llevar un registro y archivo secuencial de los cheques emitidos durante el mes que sirve de soporte para la conciliación bancaria y confirmación del pago de una deuda

El auxiliar contable al momento de emitir un cheque rara vez completa la información del talonario y adicional no lleva un registro de los cheques emitidos y el concepto del pago.

Es imprescindible que la Gerencia Financiera supervise que el auxiliar contable llene la información de los talonarios de cheques, y que además lleve un registro electrónico con el número secuencial de los cheques, motivo de la emisión, beneficiario y valor.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHCXP

3 de 3

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Cuentas por Pagar

- 6- No se sellan o identifican a través de un procedimiento físico las facturas ya canceladas durante el periodo de vencimiento (CCICXP Preg.15)

Se debe colocar un sello de cancelado a las facturas que ya pagadas, para evitar confusiones, la duplicidad del pago y sobre todo constatar el cumplimiento de dicha obligación.

La Auxiliar contable no pone sellos de cancelado en las facturas, únicamente las agrupa de acuerdo a su fecha de cancelación y las archiva junto al comprobante de egreso.

Se recomienda al contador supervisar que auxiliar contable coloque como referencia en las facturas el sello de “cancelado” y señalar la fecha en que se pagaron, para tener un mejor control en lo referente al archivo, manejo, utilización, y cancelación de las facturas que llegan a la empresa.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHI

1 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Impuestos

- 1- No se realiza una conciliación de impuestos con anexos tributarios y contabilidad periódicamente (CCII Preg.6)

Realizar una conciliación tributaria permite obtener los fundamentos para la correcta aplicación de la narrativa tributaria en los estados financieros al cierre del ejercicio fiscal.

El contador mensualmente obtiene información de los registros y mayores contables para determinar los valores a declarar en impuestos, pero no realiza una conciliación semestral entre los anexos tributarios y la contabilidad para los estados financieros al cierre del ejercicio.

Se recomienda establecer una revisión mensual o semestral de la información que sirve de base para la declaración de impuestos y aplicar de la mejor manera la normativa tributaria que se ve afectada por las constantes reformas de la administración pública.

- 2- El acceso a los archivos de impuestos no es limitado para el personal fuera del área contable-financiero (CCII Preg.9)

Los procedimientos de control incluyen limitar el acceso tanto físico como electrónico a los registros que puede acceder el personal que custodia y maneja de este tipo de información.

Al ser una empresa familiar, GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no ha limitado el acceso a los archivos que mantiene en su base de datos, en el área de contabilidad tiene asignado un equipo electrónico solamente para salvaguardar la información contable pero no existe una restricción de acceso para la misma.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHI

2 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Impuestos

Estas condiciones dificultan al personal de contabilidad ejercer un control sobre el acceso de personal no autorizado a documentación confidencial y de importancia para la empresa, lo que en ocasiones puede causar la alteración de bases de cálculos para impuestos.

Se recomienda habilitar una clave de acceso tanto para el contador como para el auxiliar contable para este tipo de archivos, la cual puede ser modificada solamente por los custodios de la misma.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHC

1 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Compras

- 1- No existen normas y procedimientos establecidos para el proceso de compras (CCIV Preg.1)

Las normas y procedimientos establecidas por escrito, son necesarias para dar cumplimiento a la normativa de la empresa con efectividad y eficiencia.

El volumen de adquisiciones que se realizan dentro de la empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no han acarreado a la necesidad de establecer e implementar un manual de procedimientos por escrito.

Establecer normas y procedimientos por escrito, ayudará a garantizar la requisición de materiales por el tipo de necesidad, sin que existan sobrantes innecesarios.

- 2- No se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones (CCIV Preg.4)

Establecer niveles de aprobación para las requisiciones por su clase, cantidad u otras limitaciones que pueden existir, ayudará a promover la eficiencia en las operaciones de compra.

La Gerencia General al momento de aprobar la cotización da paso a realizar la compra al proveedor asignado, pero realiza la aprobación sin tomar en cuenta la cantidad de mercadería que pudiera existir en la bodega como disponible.

Determinar una política adecuada de adquisición de mercadería, ayudará a prevenir fraudes y mantener un presupuesto acorde a la necesidad de compras.

- 3- No Existen controles adecuados para salvaguardar las compras excesivas (CCIC Preg.9)

Llevar un control adecuado de las requisiciones de materiales dentro de la empresa, permitirá entregar al cliente el producto de buena calidad y en el tiempo acordado.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHC

2 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Compras

En la empresa no se ha designado un custodio de compras que lleve un control de las adquisiciones que se realizan mensual o semanalmente y permita determinar la existencia de compras excesivas.

Se recomienda a la empresa ligar la custodia y control de los procesos de compras al control de adquisiciones de materia prima, ya que de esta forma se podrá determinar la existencia o disponibilidad de mercadería en la bodega.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHV

1 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Ventas

- 1- El despacho de los pedidos no es adecuadamente controlado porque no se lleva un inventario de materia prima (CCIV Preg.1)

Llevar un control de inventarios perpetuos permite conocer el importe de las ventas netas y el costo de ventas, para determinar la utilidad bruta.

En el área de producción solamente se despacha el pedido sin tomar en cuenta el total de materia prima utilizado para el mismo desconociendo el costo de ventas de lo que se vende.

Se recomienda a la entidad realizar un control estricto del movimiento del almacén que permitan conocer el importe del inventario final de las mercaderías y su costo real de ventas, lo que permitirá obtener la utilidad bruta por diferencia aritmética de ventas y costos de ventas y simplificar la elaboración de estados de resultados.

- 2- No existe un manual de procedimientos en cuanto a la logística en los procesos de ventas (CCIV Preg.3)

Las normas y procedimientos establecidas por escrito, son necesarias para dar cumplimiento a la normativa de la empresa y una buena estrategia de logística es una herramienta que hace que la empresa sea exitosa frente a un mercado altamente competitivo.

La Gerencia Comercial de GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no tiene totalmente desarrollada una logística para los procesos de ventas, solamente se riga a obtener la cuota de ventas durante el mes.

Se recomienda a la Gerencia Comercial aplicar estrategias en la adquisición, movimiento, almacenamiento de productos y el control de inventarios, lo que permitirá establecer una logística de ventas de tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno y al menor costo posible.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHV

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Ventas

2 de 2

- 3- No se elabora un reporte diario de ventas que sirva como informe para la Gerencia (CCIV Preg.9)

Contar con un reporte de ventas permite a la Gerencia observar el comportamiento diario de un proceso productivo y registrar hechos que puedan llegar a afectar al proceso.

El asistente contable solamente emite un reporte de ventas solamente cuando la Gerencia Comercial lo solicita para la revisión de cobros a los clientes.

Se recomienda a la Gerencia Comercial analizar la opción de emitir reportes de ventas quincenales que permitan examinar el desempeño en ventas y conocer los problemas potenciales que en estos puedan existir para tomar acciones correctivas antes de que estos se conviertan en críticos.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHN

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Nómina

1 de 2

- 1- No se mantiene un aseguramiento privado para el personal que ampara, por su actividad; peligros constantes (CCIN Preg.3)

Para garantizar el bienestar laboral de los empleados es imprescindible otorgar un seguro por accidentes que cubra los gastos médicos, riesgos de muerte, lesiones corporales e incapacidad total.

La administración solamente mantiene compensaciones en caso de accidentes y no ha otorgado este tipo de seguro a los empleados, especialmente los que laboran en el área de producción.

Con la finalidad de asegurar la estabilidad y bienestar del personal que labora en la empresa se recomienda otorgar un seguro privado en caso de accidentes.

- 2- Las funciones del personal administrativo y de mano de obra no se encuentran delimitadas por estatus (CCIN Preg.4)

Mantener una estructura jerárquica definida en la empresa por niveles de autoridades garantiza un mejor cumplimiento de actividades en el área que se tiene a cargo.

Al ser una empresa familiar no ha establecido un estatus en las funciones o nivel jerárquico y el personal que labora en la empresa es responsable de más de una actividad que tiene a su cargo.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHN

2 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Nómina

Se sugiere definir funciones dentro de la empresa siguiendo la estructura del organigrama establecido, para evitar duplicidad de funciones y un óptimo manejo de la maquinaria en el área de producción.

- 3- No existe un control efectivo para la correcta aplicación de descuentos por préstamos u otros conceptos al momento de elaborar la nómina, ni tampoco la autorización de pago previo una revisión (CCIN Preg.7-10)

Los procedimientos de control incluyen la revisión y monitoreo de los valores a ser asignados como descuentos o ingresos utilizados para la elaboración de nómina.

El auxiliar contable es la persona encargada de elaborar los roles de pago mensuales y para este procedimiento no existe una revisión o monitoreo constante por parte de la administración financiera.

Se recomienda a la administración evaluar la necesidad de designar ciertas horas para la revisión y supervisión de los valores que se asignan al momento de elaborar los roles de pago y antes de que se emitan los cheques por la cancelación de los mismos.

- 4- Cuando se retira un empleado de la empresa, no firma su carta de finiquito y tampoco elabora su renuncia formal (CCIN Preg.11)

Se debe firmar o elaborar un finiquito como constancia de que se pone fin a la relación laboral que existe entre el trabajador y el empleador.

Elaborar una carta de renuncia formal, también da aviso al empleador de los deseos de dar por terminado el contrato por parte del empleado.

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. al ser una empresa familiar no ha formalizado este tipo de control, si el contrato con el empleado se da por terminado antes del tiempo pactado, solamente se firma el finiquito ante el ministerio al momento de legalizar la liquidación del empleado.

Se recomienda a la administración establecer este procedimiento de control en el momento que un empleado quiera dar por terminado el contrato, de esta forma podrá proyectarse y designar el tiempo que tardará en encontrar el reemplazo o nuevo personal para el puesto vacante.

3.1.2. Manejo de inventarios

3.1.2.1. Inventario de materia prima

La materia prima son todos los elementos básicos que se transforman en el producto terminado, es utilizada principalmente por empresas industriales que fabrican el producto, el manejo de inventario de materia prima debe tener un cuidado especial.

La factibilidad en un proyecto de inversión depende, en gran medida, de la disponibilidad de las materias primas. Además de esta disponibilidad, hay que conocer las fuentes de adquisición de materiales secundarios o auxiliares del proceso de producción del bien.

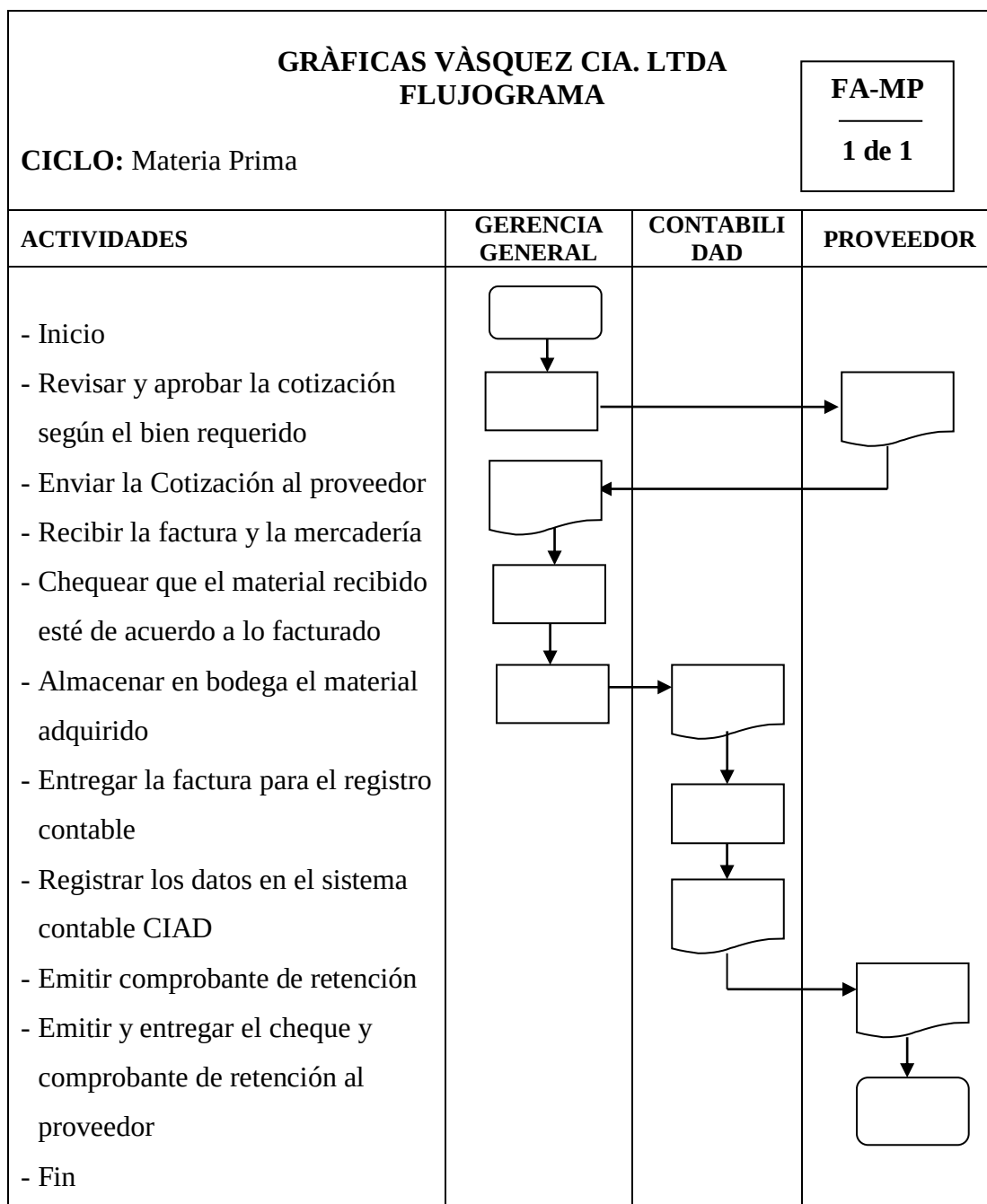
Las materias primas hacen parte del aspecto más importante en una empresa y es el relacionado con los costos, la empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA no mantiene un control que le permita determinar el inventario real de materia prima, ya que la disponibilidad y suficiencia de los insumos la calcula en base a los requerimientos de los clientes, dentro de los cuales se pueden detallar:

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	
- PAPEL - Couche 150 gr. 70x100 - Couche 250 gr. 90x130 - Couche 115 gr. 90x130 - Couche 300 gr. 70x100 - Couche 300 gr. 90x130 - Adhesivo seguridad 70x100 - Adhesivo seguridad 70x100 menor calidad - Bond 75 gr. Suzano 65x90 - Bond 75 gr. Suzano 90x130 - Bond 60 gr. Suzano 65x90 - Bond 90 gr. 65x90 - Plegable 240 gr..12 70x100 - Cartulina bristol 150 gr. 70x100 - Cartulina manilla 70x100 - Químico intermedio 65x90 - Químico final 65x90 - Químico original 65x90 - Adhesivo transparente 70x100	- PLACAS DE ALUMINIO - PLACAS DE POLIÉSTER - DISOLVENTE - TINTAS - TONNER - CARTUCHOS IMPRESORA - SOBRES OFICIO,F2,F3,F4,F5,F6, ETC. - MANTILLAS PARA LA MAQUINA - WAÍPE - GOMA BLANCA - THIÑER

El proceso de adquisición es similar al proceso de compras antes señalado, en el que el Gerente General es responsable del control e inventario de la materia prima:

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**DP-MP****1 de 1**

RESPONSABLE	DOCUMENTOS	ACTIVIDAD
- Gerencia General: Jorge Vásquez	- Cotización	- Revisión y aprobación de la cotización según el bien requerido
- Proveedor	- Factura	- Compra de los insumos
		- Almacenaje en bodega del material adquirido
		- Emisión de la factura y entrega del material
		- Retiro del Cheque y comprobante de retención
- Contabilidad	- Comprobante de retención	- Registro de datos de la factura en el sistema contable CIAD para el pago
	- Cheque	- Emisión del comprobante de retención y del cheque



Es necesaria la aplicación del cuestionario de control interno, con el fin de conocer las deficiencias del manejo del inventario de materia prima y posteriormente la propuesta de control interno.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MANEJO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

CCI - MP

1 de 1

Fecha: 10/10/11

Entrevistado: Jorge Vásquez

Entrevistador: Andrea Soria

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	NO	PON	OBSERVACIONES
1	¿Se lleva un inventario de Materia Prima?		X	3	Se adquiere la materia prima según el pedido del cliente a realizar
2	¿Se posee un listado de proveedores de materia prima?	X		5	
3	¿Existe un control físico de los insumos adquiridos?		X	3	Una vez que es almacenado no se realizan conteos físicos
4	¿Se han establecido responsabilidades para las personas que tienen acceso al almacén de materia prima?		X	3	
5	¿Son adecuadas las precauciones contra el robo?		X	3	Si no existe un control físico ni se realiza inventario, no pueden detectar un robo
6	¿La materia prima se encuentra debidamente protegida contra el deterioro?		X	3	
7	¿Existe un registro de las existencias y precios en el sistema contable?		X	3	No existe ningún tipo de control
8	¿Los pedidos de mercaderías son aprobados por la Gerencia General previo la compra al proveedor?	X		5	
9	¿Contabilidad registra el ingreso de Materia Prima al sistema contable una vez aprobado por Producción?		X	3	No se ingresa ningún tipo de registro
10	¿Existe suficiente espacio físico para el orden y control de la Materia Prima?	X		5	
11	¿Existen garantías para que las pérdidas de insumos sean asumidas por los responsables de Producción?		X	3	No se ha establecido este tipo de control
12	¿Se ha diseñado un procedimiento para mantener un stock equilibrado de Materia Prima?	X		5	
				44	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{20 \times 100}{44}$$

$$CR = 45\%$$

TABLA DE VALORACIÓN		
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo dio como resultado un 45% de insuficiencia en el manejo de materia prima e insumos, dentro de la tabla de valoración se revela que el nivel riesgo es alto y el nivel de confianza bajo. Es decir, que no existe y no se ha establecido correctamente procedimientos de control para mantener un inventario y una disponibilidad real de la materia prima e insumos.

3.1.2.2. Productos en proceso

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un nivel intermedio de producción y a los cuales se les aplico gastos indirectos esenciales en el proceso de producción.

Una de sus características es que va aumentando el valor a medida que se va transformando de materia prima a producto terminado como resultado del proceso de producción.

Es necesaria la aplicación del Cuestionario de Control Interno, con el fin de conocer las deficiencias del manejo del inventario de productos en proceso y estructurar la propuesta de Control Interno.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO					CCI - PP 1 de 1
Fecha: 10/10/11					
Entrevistado: Jorge Vásquez			Entrevistador: Andrea Soria		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	NO	PON	OBSERVACIONES
1	¿Existe un proceso de transformación de la materia prima a productos terminados?		X	3	Directamente de materia prima a productos terminados
2	¿La administración reconoce y aplica los tipos de materiales que preceden en la producción?		X	3	
3	¿Se lleva un control del inventario de productos en proceso?		X	3	
4	¿Existen etapas de transformación en el proceso de producción?	X		5	
5	¿Se determinan los costos de inventarios en el proceso de producción?		X	3	
6	¿En el proceso de producción se incurre en costos de mano de obra y gastos indirectos de fabricación?	X		5	
				22	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{2 \times 100}{22}$$

$$CR = 9\%$$

TABLA DE VALORACIÓN

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo dio como resultado un 9% de insuficiencia en el control de inventarios de productos en procesos, resultado que dentro de la tabla de valoración muestra un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo.

3.1.2.3. Productos terminados

Constituye toda la mercadería que un fabricante ha producido para vender a sus clientes, son transferidos desde el departamento de producción al de productos terminados ya que al realizar una toma física se los puede determinar con facilidad.

Si la empresa conociera con precisión cuando se va a producir la demanda y pudiera ajustar su proceso productivo para obtener la cantidad justa de productos, no

necesitaría inventarios de productos terminados. Estas condiciones son difíciles de obtener en la práctica, salvo que las empresas trabajen bajo pedido.

Es necesaria la aplicación del Cuestionario de Control Interno, con el fin de conocer las insuficiencias en el manejo del inventario de productos terminados y a continuación constituir la propuesta de Control Interno.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS					CCI-PT 1 de 1
Fecha: 10/10/11					
Entrevistado: Jorge Vásquez					Entrevistador: Andrea Soria
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	NO	PON	OBSERVACIONES
1	¿Existe un almacén que contenga artículos de productos terminados?		X	3	Es un control aleatorio según la orden de pedido
2	¿La empresa opera con inventarios de materia prima y productos terminados para mantener su línea de producción?		X	3	
3	¿El inventario de productos terminados es determinado en base a la demanda del mercado?	X		5	
4	¿Se lleva un control del uso de los materiales para mantener un nivel adecuado a las necesidades?	X		5	
5	¿Se realiza un conteo físico de las existencias?		X	3	
6	¿La empresa utiliza un método de registro diario para la producción como tarjetea Kardex?		X	3	
				22	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{2 \times 100}{22}$$

$$CR = 9\%$$

TABLA DE VALORACIÓN

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo muestra una insuficiencia en el control de inventarios de productos terminados con un 9%, resultado que dentro de la tabla de valoración refleja un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo.

3.1.2.4. Evaluación de los riesgos de control de inventarios

3.1.2.4.1. Matriz de resultados de la evaluación de control interno

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO MANEJO DEL INVENTARIO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS				MCMP 1 de 2	
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA		
			SI	NO	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA					
1	¿Se lleva un inventario de Materia Prima?	1	0	1	
2	¿Se posee un listado de proveedores de materia prima?	1	1	0	
3	¿Existe un control físico de los insumos adquiridos?	1	0	1	
4	¿Se han establecido responsabilidades para las personas que tienen acceso al almacén de materia prima?	1	0	1	
5	¿Son adecuadas las precauciones contra el robo?	1	0	1	
6	¿La materia prima se encuentra debidamente protegida contra el deterioro?	1	0	1	
7	¿Existe un registro de las existencias y precios en el sistema contable?	1	0	1	
8	¿Los pedidos de mercaderías son aprobados por la Gerencia General previo la compra al proveedor?	1	1	0	
9	¿Contabilidad registra el ingreso de Materia Prima al sistema contable una vez aprobado por Producción?	1	0	1	
10	¿Existe suficiente espacio físico para el orden y control de la Materia Prima?	1	1	0	
11	¿Existen garantías para que las pérdidas de insumos sean asumidas por los responsables de Producción?	1	0	1	
12	¿Se ha diseñado un procedimiento para mantener un stock equilibrado de Materia Prima?	1	1	0	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO					
13	¿Existe un proceso de transformación de la materia prima a productos terminados?	1	0	1	
14	¿La administración reconoce y aplica los tipos de materiales que preceden en la producción?	1	0	1	
15	¿Se lleva un control del inventario de productos en proceso?	1	0	1	
16	¿Existen etapas de transformación en el proceso de producción?	1	1	0	
17	¿Se determinan los costos de inventarios en el proceso de producción?	1	0	1	
18	¿En el proceso de producción se incurre en costos de mano de obra y gastos indirectos de fabricación?	1	1	0	
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS					
19	¿Existe un almacén que contenga artículos de productos terminados?	1	0	1	
20	¿La empresa opera con inventarios de materia prima y productos terminados para mantener su línea de producción?	1	0	1	
21	¿El inventario de productos terminados es determinado en base a la demanda del mercado?	1	1	0	

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO MANEJO DEL INVENTARIO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS				MCMP 2 de 2
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA	
			SI	NO
22	¿Se lleva un control del uso de los materiales para mantener un nivel adecuado a las necesidades?	1	1	0
23	¿Se realiza un conteo físico de las existencias?	1	0	1
24	¿La empresa utiliza un método de registro diario para la producción como tarjetea Kardex?	1	0	1
	<u>TOTAL</u>	24	8	16

La fórmula de cálculo para el Nivel del Riesgo y Nivel de Confianza es la siguiente:

Nivel de Riesgo

CR = Calificación del Riesgo

TN = Total NO

TP = Total preguntas cuestionario

E = N° de encuestados

$$\text{CR} = \frac{\text{TN} \times 100}{\text{TP} \times \text{E}} \qquad \text{CR} = \frac{16 \times 100}{24 \times 1} \qquad \text{CR} = 67\%$$

Nivel de Confianza

CR = Calificación del Riesgo

TS = Total SI

TP = Total preguntas cuestionario

E = N° de encuestados

$$\text{CR} = \frac{\text{TS} \times 100}{\text{TP} \times \text{E}} \qquad \text{CR} = \frac{8 \times 100}{24 \times 1} \qquad \text{CR} = 33\%$$

Nivel de Confianza =	Mo. Bajo
----------------------	----------

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” PRUEBAS DE RECORRIDO		PRMP 1 de 2
DEPARTAMENTO:	Financiero Contable	
ALCANCE:	Inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados	
ELABORADO POR:	Andrea Soria	
FECHA:	05 de Noviembre 2011	

- La administración no ha designado un responsable para el control, seguridad y orden de la bodega, el mismo que debe alimentar periódicamente un Kardex con los movimientos de la Materia Prima.
- El área de producción no ha establecido procedimientos de control para el aprovechamiento de los desechos de materia prima.
- La administración no ha establecido un sistema de control para comprobar que al área de producción adquiera los materiales según los requerimientos necesarios para la producción.
- La administración junto con el área de producción no optimizan el proceso de inventarios y tampoco tienen un nivel para el mismo.
- El área de producción no tiene definidos procesos para identificar el inventario de productos en proceso y productos terminados.
- El área de producción no realiza inventarios periódicos de los productos terminados.
- La administración no realiza comparaciones entre lo físico y lo registrado en el sistema del inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- La administración no ha fomentado procesos para prevenir fraudes de los inventarios, descubrir robos e incluso detectar el desperdicio o deterioro del material.

3.1.2.5. Matriz de hallazgos de la evaluación de control interno

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE HALLAZGOS		MHMP 1 de 4
DEPARTAMENTO:	Financiero Contable	
ÁREA:	Materia Prima	

1- En la empresa no se lleva un inventario físico de Materia Prima (CCIMP Preg.1-3)

Las existencias de materia prima se someterán a controles físicos por lo menos una vez al año lo que permitirá trabajar con una información más fiable y actual en los estados financieros.

La administración y el área de producción no tienen un control y tampoco llevan un inventario físico de la materia prima que entra al almacén de la bodega, se adquiere el inventario en base al pedido que realiza el cliente.

Se recomienda a la administración realizar periódicamente una verificación física de la materia prima almacenada en la bodega, de las entradas y salidas de inventario y llevar una constatación física de estos movimientos.

2- No se han establecido responsabilidades para las personas que tienen acceso al almacén de materia prima (CCIMP Preg.4)

Se debe nombrar a un responsable que dirija, controle, compruebe y revise los movimientos del inventario físico de materia prima.

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHMP

2 de 4

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Materia Prima

La administración no ha nombrado un custodio responsable de las entradas, salidas y el stock de materia prima, solamente el Gerente General es la persona encargada de recibir y custodiar la mercadería cuando es entregada por el proveedor pero no existen límites de acceso al almacén.

Se recomienda a la administración ver la posibilidad de asignar a un custodio de la materia prima almacenada, quien será responsable de llevar un control físico y por escrito de los movimientos de inventarios y el único que tendrá acceso a la bodega.

- 3- No son adecuadas las precauciones contra el robo y el deterioro de materia prima que mantiene la administración (CCIMP Preg.5-6)

Establecer procedimientos de control para los movimientos de la materia prima evitará la malversación y los hurtos del inventario.

La administración no ha desarrollado procedimientos de control para evitar el robo de inventarios de materia prima dentro de la empresa y mantiene el inventario dentro de un almacén que no está acorde a su necesidad.

Se recomienda a la Gerencia ubicar los inventarios de materia prima en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.

- 4- No existe un registro de las existencias y precios en el sistema contable CIAD (CCIMP Preg.7-9)

Es imprescindible llevar correctamente y de forma precisa los registros de existencias de materia prima ya que son la base de la cifra total que se detalla en los balances de la empresa.

La Gerencia Financiera no ha establecido procedimientos para el registro del inventario de materia prima en el sistema, el auxiliar contable registra solamente la factura como gasto y más no como inventarios.

Se recomienda a la Gerencia Financiera habilitar el módulo de materia prima en el sistema y supervisar el registro de los movimientos de la misma, como entradas, salidas y el stock, con estos registros periódicos el sistema generará reportes de inventarios actualizados que serán útiles para el área de producción

- 5- No existen garantías para que las pérdidas de insumos sean asumidas por los responsables de Producción (CCIMP Preg.11)

El custodio del almacenaje de materia prima debe asegurar que el material sea almacenado y despachado bajo condiciones adecuadas garantizando su integridad física y el direccionamiento apropiado.

El área de producción no ha establecido sanciones y procedimientos de control en caso de pérdida de insumos almacenados en la bodega, el material entregado por el proveedor es almacenado en la bodega y utilizado inmediatamente en la producción.

Se recomienda a la administración evaluar la aplicación de sanciones al personal a cargo del control, supervisión y despacho de la materia prima en caso de existir pérdida o malversación de las existencias.

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS

MHMP

3 de 4

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Materia Prima

- 6- No existe un proceso de transformación de la materia prima a productos terminados y no se determinan los costos de inventaros en el proceso de producción (CCIPP Preg.1-5)

En el área de producción es necesario se identifiquen las etapas de transformación, los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos que intervienen el proceso de producción.

La administración no ha determinado en el departamento de producción el personal a cargo de los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de los productos demandados por el mercado.

Se recomienda a la empresa asignar una persona a cargo del departamento de producción que determine e identifique los costos fijos, costos periódicos, la mano de obra y los materiales directos e indirectos que intervienen en el proceso de transformación de la materia prima a productos terminados.

- 7- La administración no reconoce y aplica los tipos de materiales que preceden en la producción (CCIPP Preg.2)

La importancia de que la administración tenga información respecto de los materiales que intervienen en el proceso de producción es vital, ya que en base a esta se toman decisiones de inversión.

Al iniciar el proceso de producción la administración no identifica los materiales adicionales, lo que no le permite establecer un presupuesto.

Se sugiere a la Gerencia General asignar el personal encargado de la custodia del inventario de los materiales directos e indirectos que intervienen antes y durante el proceso de producción.

- 8- El área de producción no lleva un control del inventario de productos en proceso (CCIPP Preg.3)

Identificar el inventario de productos en proceso es imprescindible para determinar el nivel de materia prima necesario para obtener el producto terminado.

En el departamento de producción no se encuentran establecidas las etapas de transformación de materia prima a productos terminados, por lo que no lleva un control del inventario de productos en proceso.

Se recomienda a la administración estructurar el área de producción de manera que se identifiquen las unidades o artículos del inventario necesarios para la producción

9. No existe en la empresa control de tarjetas kardex, así como, inventario de productos terminados dentro del área contable para su línea de producción CCIPT Preg.1-6

Obtener el inventario de productos terminados es fundamental para determinar cuánto posee la empresa en artículos para la venta.

La empresa no tiene consideración de los costos adecuados en la transformación del producto y su debido conteo físico, debido al control inadecuado del inventario de artículos terminados.

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE HALLAZGOS		MHMP 4 de 4
DEPARTAMENTO:	Financiero Contable	
ÁREA:	Materia Prima	
Se recomienda al área contable, diseñar un manejo pertinente en este proceso, con el uso de kardex específicos para cada producto, así como, un control a través de hojas de costo, para la determinación de los productos que poseen para la venta.		

3.1.3. Manejo de activos fijos

El activo fijo comprende los bienes que están destinados a ser realizados, vendidos o consumidos en un plazo superior a un año. La empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. posee activos que se encuentran dentro de la categoría Activos Fijos Tangibles - Propiedad Planta y Equipo, ya que tienen una vida útil limitada y están sujetos a depreciación.

Los activos que posee la empresa son empleados en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes entre los cuales se encuentran:

Maquinaria y equipo

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCIÓN	MARCA	MODELO	UBICACIÓN	CÓDIGO
Imprenta 52 Z	HEIDELBERG	GTO	PRODUCCIÓN	MYE-P-IMP-01-2006
Imprenta 52 Z9	HEIDELBERG	GTO	PRODUCCIÓN	MYE-P-IMP-02-2006
GUILLOTINA	HEIDELBERG	S987	PRODUCCIÓN	MYE-P-IMP-01-2007
INSOLUDORA	HEIDELBERG	DIR-520	PRODUCCIÓN	MYE-P-IMP-01-2008

Muebles y enseres

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCIÓN	MARCA	MODELO	UBICACIÓN	CÓDIGO
ESCRITORIO ESTACION DE TRABAJO	CERSA	CAFÉ	CONTABILID.	ME-A- ESC-01- 2006
ESCRITORIO ESTACION DE TRABAJO	SKANS	CAFÉ	GERENCIA	ME-G- ESC-01- 2006
ESCRITORIO ESTACION DE TRABAJO	SKANS	CAFÉ	DISEÑO	ME-D- ESC-01- 2006
ESCRITORIO ESTACION DE TRABAJO	SKANS	CAFÉ	DISEÑO	ME-D- ESC-02- 2006

Equipo de computación

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCIÓN	MARCA	MODELO	UBICACIÓN	CÓDIGO
COMPUTADOR	APPLE	INTEL	DISEÑO	EQ-D-ESC- 01-2006
COMPUTADOR	APPLE	INTEL	DISEÑO	EQ-D-ESC- 01-2008
COMPUTADOR	XENON	INTEL CORE 2 DUO	CONTABILID.	EQ-C-ESC- 01-2010

La estimación de la vida útil de un activo fijo se realiza tomando en cuenta el desgaste físico producido por el uso y el deterioro, este ocasionado por motivos relacionados con el valor tiempo (óxido y corrosión de la maquinaria). También se toma en cuenta el desgaste funcional relacionado con la obsolescencia tecnológica y la incapacidad de operar.

La vida contable de un activo fijo comienza desde la fecha en que la empresa lo compra y lo empieza a explotar económicamente, hasta la fecha en que se cumple su depreciación total. La depreciación, es la pérdida de valor contable que sufren estos bienes por el uso a que se les somete.

Los activos fijos deben depreciarse durante su vida útil estimada utilizando una base racional y sistemática, la empresa GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. utiliza los siguientes porcentajes de depreciación bajo el método de línea recta:

ACTIVO	PORCENTAJE
MAQUINARIA Y EQUIPO	10% Anual
MUEBLES Y ENSERES	10% Anual
EQUIPO DE COMPUTACIÒN	33% Anual

El proceso de adquisición de los activos es similar a la compra de otros bienes señalado en puntos anteriores. La primera adquisición se realizó en el año 2006, la última en el 2010 y actualmente no se ha realizado compras, únicamente reparaciones a los mismo.

Es necesaria la aplicación del Cuestionario de Control Interno, con el fin de conocer las deficiencias del manejo, control y contabilización de los activos fijos, para posteriormente realizar la propuesta de Control Interno.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MANEJO DE ACTIVOS FIJOS**

CCI - AF

1 de 1

Fecha: 10/10/11

Entrevistado: Andrés Caza

Entrevistador: Andrea Soria

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	NO	PON	OBSERVACIONES
1	¿Existen procedimientos para la adquisición, venta, baja y depreciación de activos?		X	3	Solamente se registra la factura en el sistema contable
2	¿La empresa cuenta con archivos permanentes de los documentos soporte del costo de los activos?	X		5	
3	¿Se encuentran identificados los activos fijos tangibles mediante algún control o registro?		X	3	
4	¿Se registran los activos a su valor histórico de adquisición en dólares?	X		5	Solo están identificados en el auxiliar con un código
5	¿Permite el sistema de control de activos verificar su descripción, modelo, marca, localización, costo y fecha de adquisición?	X		5	
6	¿Existe un auxiliar para el control de la depreciación de cada activo?	X		5	La depreciación es de forma anual
7	¿Se mantiene un reporte actualizado del valor de los activos fijos a su valor de reposición en la Póliza de Seguros Vigente?	X		5	
8	¿Cualquier cambio en la categoría, vida útil o depreciación de un activo es aprobado por el Gerente Financiero?		X	3	
				34	Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CR= Calificación del riesgo

CT= Suma de ponderaciones de las respuestas positivas (Calificación total)

PT= Suma total de las ponderaciones (Ponderación total)

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{30 \times 100}{34}$$

$$CR = 88\%$$

TABLA DE VALORACIÓN

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15/50	51/75	76/95
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

El análisis del riesgo dio como resultado un 88% de suficiencia en el manejo de activos fijos, dentro de la tabla de valoración se revela que el nivel riesgo es bajo y el nivel de confianza alto, sin embargo y a pesar de que los activos que posee la empresa no son en grandes cantidades, no significa que no deban implementarse procedimientos que ayuden a mejorar el nivel del confianza al 100%.

3.1.3.1. Matriz de resultados de la evaluación de control interno

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO MANEJO DE ACTIVOS FIJOS			<u>MCAF</u> 1 de 2	
Nº	PREGUNTA	Encuestados	RESPUESTA	
			SI	NO
1	¿Existen procedimientos para la adquisición, venta, baja y depreciación de activos?	1	0	1
2	¿La empresa cuenta con archivos permanentes de los documentos soporte del costo de los activos?	1	1	0
3	¿Se encuentran identificados los activos fijos tangibles mediante cualquier medio de identificación?	1	0	1
4	¿Se registran los activos a su valor histórico de adquisición en dólares?	1	1	0
5	¿Permite el sistema de control de activos verificar su descripción, modelo, marca, localización, costo y fecha de adquisición?	1	1	0
6	¿Existe un auxiliar para el control de la depreciación de cada activo?	1	1	0
7	¿Se mantiene un reporte actualizado del valor de los activos fijos a su valor de reposición en la Póliza de Seguros Vigente?	1	1	0
8	¿Cualquier cambio en la categoría, vida útil o depreciación de un activo es aprobado por el Gerente Financiero?	1	0	1
<u>TOTAL</u>		8	5	3

La fórmula de cálculo para el Nivel del Riesgo y Nivel de Confianza es la siguiente:

Nivel de Riesgo

CR = Calificación del Riesgo

TN = Total NO

TP = Total preguntas cuestionario

E = N° de encuestados

$$\text{CR} = \frac{\text{TN} \times 100}{\text{TP} \times \text{E}} \quad \text{CR} = \frac{3 \times 100}{8 \times 1} \quad \text{CR} = 38\%$$

Nivel de Confianza

CR = Calificación del Riesgo

TS = Total SI

TP = Total preguntas cuestionario

E = N° de encuestados

CR = 63%

Nivel de Confianza =	Mo. Alto
----------------------	----------

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” PRUEBAS DE RECORRIDO		<u>PRAE</u> 2 de 2
DEPARTAMENTO: ALCANCE: ELABORADO POR: FECHA:	Financiero Contable Activos Fijos Andrea Soria 05 de Noviembre 2011	
mismos se encuentra archivada y custodiada por el área contable - La empresa posee pólizas de seguros vigentes para sus activos fijos, las cuales son renovadas anualmente - El contador lleva libros auxiliares de los activos que posee la empresa, los cuales son generados por el sistema contable y también lleva auxiliares adicionales en Excel con la descripción de cada activo. - Se mantienen libros auxiliares para el registro de depreciación para cada activo que posee la empresa. - La empresa utiliza el método de depreciación de línea recta en base a los porcentajes vigentes en cada grupo de activos fijos.		

3.1.3.3. Matriz de hallazgos de la evaluación de control interno

“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.” MATRIZ DE HALLAZGOS		<u>MHAF</u> 1 de 2
DEPARTAMENTO: ÁREA:	Financiero Contable Activos Fijos	
1- No Existen procedimientos establecidos para la adquisición, cambio de categoría, vida útil, venta, baja y depreciación de activos fijos (CCIAF Preg.1-8). Todo movimiento de activos fijos debe realizarse bajo procedimientos que garanticen la salvaguarda de los mismos y la precisión e integridad de sus registros contables. La empresa no ha establecido procedimientos de control para los movimientos de activos fijos porque no realiza compras frecuentes, solamente gastos que incluyen reparaciones a los mismos. La Gerencia Financiera no ha considerado como riesgo la ausencia de controles sobre el manejo de los movimientos de activos fijos ya que hasta el momento no han surgido irregularidades de importancia a considerar. Se recomienda a la entidad designar un custodio de activos fijos quien llevará un registro de sus movimientos, ubicación y estado, a fin de salvaguardar los activos actualmente disponibles y los que se incurran en ocasiones futuras. 2- No se encuentran identificados los activos fijos tangibles de la empresa mediante algún registro no código asignado (CCIAF Preg.3). La entidad debe salvaguardar los elementos que integran el grupo de Propiedad, Planta y equipo garantizando la conducción ordenada de los mismos.		

**“GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.”
MATRIZ DE HALLAZGOS**

MHAF

2 de 2

DEPARTAMENTO: Financiero Contable
ÁREA: Activos Fijos

La administración no ha establecidos procedimientos de control para la codificación, ubicación y custodios de los activos que posee, solamente utiliza como soporte la base de datos que mantiene el contador.

Se recomienda a la administración implementar etiquetas con los códigos de activos ya establecidos, designar un custodio responsable de la salvaguarda de los mismos y mantener un registro actualizado en base a los auxiliares generados por el sistema contable.

3.2. Medición de objetivos, estrategias y procesos utilizando indicadores

Los indicadores se utilizan para determinar el éxito de la organización estableciendo un líder y evaluando su desempeño y resultados. Al realizar la evaluación de los procedimientos con los que se maneja la empresa, se determinó que el que posee un nivel alto riesgo es el manejo de materia prima e insumos, por lo que para determinar el factor que permita el éxito en la organización, se utiliza los siguientes indicadores:

3.2.1. Capacidad financiera

3.2.1.1. Indicadores de actividad operacional

Año	Materia Prima Utilizada	Inventario Promedio de Materia Prima	Desperdicios de Materia Prima	Rotación de Materia Prima	Materia Prima mal utilizada
2010	124.660,36	114.836,03	50.626,85	1.09 veces	2.27%
2011	162.757,81	127.401,90	55.957,17	1.28 veces	2.28%

Gráfico No. 15: Indicadores de actividad operacional

Fuente: Gráficas Vásquez Cía. Ltda. (Anexo 1)

Autor: Andrea Soria

El índice de **Rotación de Materia Prima** (Materia Prima Utilizada / Inventario Promedio de Materia Prima) de la empresa aumentó de 1.09 a 1.28 veces ya que el inventario promedio del el año 2011 también tuvo un incremento, esto refleja que la empresa debe mantener un stock adecuado que permita determinar la acumulación o escasez de inventarios.

El índice de **Materia Prima mal utilizada** (Materia Prima Utilizada / Desperdicios de Materia Prima) de la empresa con relación al año 2011 aumentó en un 0.01%, es decir que en la empresa aún no se establece un sistema para controlar los desperdicios.

Año	Cuentas por Cobrar	Ventas	Cuentas por Pagar	Compras	Días de Cuentas por Cobrar	Días de Cuentas por Pagar
2010	13.910,49	389.853,34	36.591,08	121.433,35	43	4
2011	54.433,91	441.145,60	27.610,61	114.744,97	148	3

Gráfico No. 16: Índice de cuentas por cobrar
Fuente: Gráficas Vásquez Cía. Ltda. (Anexo 2-3)
Autor: Andrea Soria

El índice de **Días de Cuentas por Cobrar** (Cuentas por Cobrar / Ventas) del año 2011 aumentaron de 43 a 148 días, ya que las cuentas por cobrar de la empresa se incrementaron en un 26%. Esto refleja que para el último año no existió un adecuado proceso de recuperación de cartera.

El índice de **Días de Cuentas por Pagar** (Cuentas por Pagar / Compras) muestra que la empresa requiere aproximadamente de 3 días para cancelar sus deudas en el periodo. En relación al año anterior los días disminuyeron, pero no constituye un resultado favorable ya que tiene un mínimo de días con relación a la recuperación de cartera, por lo que la empresa en ocasiones realiza los pagos con tarjeta de crédito.

3.2.1.2. Indicadores de liquidez

Año	Equivalentes de Efectivo	Cobranza	Pagos en Efectivo	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Cobertura de Pagos	Índice de Solvencia
2010	23.430,99	13.910,49	36.591,08	70.926,05	49.143,31	102%	1.44
2011	0,00	54.433,91	27.610,61	106.506,49	105.380,50	197%	1.01

Gráfico No. 17: Indicadores de liquidez
Fuente: Gráficas Vásquez Cía. Ltda. (Anexo 2)
Autor: Andrea Soria

El índice de **Cobertura de Pagos** (Efectivo y equivalentes de Efectivo + Cobranzas / Pagos en Efectivo) en el año 2011 con relación al año anterior aumentó en un 52%, es decir de 102% a 197%, debido a que la empresa en el último año no disponía de dinero en efectivo para cubrir adecuadamente sus pagos.

El **Índice de Solvencia** (Activo Corriente / Pasivo Corriente) disminuyó de 1.44 a 1.01 veces, es decir que para el año 2011 a pesar de que tanto sus activos como pasivos aumentaron en valores con relación al 2010, la empresa encuentra dificultades para pagar sus Pasivos a Corto Plazo.

3.2.2. Capacidad administrativa

3.2.2.1. Indicadores de desempeño

A continuación se presenta una lista de indicadores cuantitativos que permitirán medir el nivel en el que se enmarca el logro de las aspiraciones comunes, la forma como se fomenta el nivel de compromiso en la empresa y la manera como se eleva la moral en el equipo de trabajo:

INDICADOR	FÒRMULA
Visión y Misión:	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}} = 0,67$
Objetivos:	$\frac{\text{Total objetivos alcanzados}}{\text{Total objetivos establecidos}} = 0,83$
Procesos:	$\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}} = 0,50$
Metas:	$\frac{\text{Total de metas alcanzadas}}{\text{Total de metas establecidas}} = 0,83$

3.3. Evaluación componentes de control interno

Como se indicó en el capítulo II, los componentes del control interno son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y

Comunicación y Supervisión o Monitoreo, los cuales se encuentran relacionados entre sí y contemplados en el método COSO.

En base a la información de empresa se realizará un análisis de los cinco componentes:

Ambiente de control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL Fecha: 10/10/11 Entrevistado: Jorge Vásquez Entrevistador: Andrea Soria				
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se encuentran definidos: Misión, Visión y Objetivos?	X		Solamente Socios y Accionistas Aunque realizan más funciones de las establecidas
2	¿El personal conoce: Misión, Visión y Objetivos?		X	
3	¿La empresa cuenta con un proceso de selección del personal?	X		
4	¿Se encuentran definidas las responsabilidades que tiene cada empleado?	X		
5	¿El personal es evaluado continuamente?	X		
6	¿La empresa mantiene buenas relaciones con clientes, proveedores, inversionistas, acreedores y otras personas de carácter externo?	X		
				Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

Evaluación de riesgos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Fecha: 10/10/11				
Entrevistado: Jorge Vásquez				
Entrevistador: Andrea Soria				
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los objetivos de cada departamento se encuentran claramente definidos?		X	Los objetivos planteados son generales
2	¿Se cuenta con un presupuesto para cada proceso que interviene en la producción?	X		
3	¿Los objetivos generales de la entidad se encuentran enlazados con los objetivos de cada departamento?		X	
4	¿Se evalúan los precios en el mercado antes de enviar la cotización?	X		
5	¿La empresa mantiene sistemas y procesos eficientes y actualizados?	X		
6	¿Se ofrece un reconocimiento a los empleados por la labor realizada?	X		
				Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

Información y comunicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Fecha: 10/10/11				
Entrevistado: Jorge Vásquez				
Entrevistador: Andrea Soria				
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se identifica, reúne, clasifica, analiza, registra e informa sobre las operaciones de la entidad periódicamente?	X		
2	¿Existe un sistema de información contable eficaz de acuerdo a la actividad comercial de la empresa?	X		
3	¿Todas las transacciones e información son procesadas dentro de un mismo sistema?		X	Se procesan en el sistema contable y aplicaciones de Microsoft Office.
4	¿Toda la información de la entidad reposa en archivos y sistemas de respaldo para la misma?	X		
5	¿Infunden las funciones, actividades y autoridades al personal, como filosofía organizacional?		X	No existe una cultura organizacional dentro de empresa
6	¿La información acerca del manejo del control interno está abierta al personal de la empresa?		X	Los procedimientos no están disponibles por escrito
				Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

Actividades de control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES DE CONTROL				
Fecha: 10/10/11 Entrevistado: Jorge Vásquez Entrevistador: Andrea Soria				
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe políticas y procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad?		X	No se han establecido por escrito
2	¿Existe una segregación de funciones a fin de reducir riesgo o irregularidades?		X	No es de acuerdo a la estructura organizacional
3	¿Realiza la empresa controles para comprobar la exactitud y totalidad?	X		
4	¿La administración ha establecido políticas para la adecuada autorización de operaciones y actividades que debe seguir la empresa?		X	La autorización no es por escrito
5	¿En cada departamento existe una distinción entre autorización y aprobación?			
6	¿La elaboración de documentos físicos y registros es adecuada, ordenada y cronológica?	X		
7	¿Dispone de un control adecuado interno y adecuada protección de los activos y registros?		X	Existe solamente para los registros contables
				Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

Monitoreo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MONITOREO				
Fecha: 10/10/11 Entrevistado: Jorge Vásquez Entrevistador: Andrea Soria				
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El gerente realiza un control al final de la jornada a fin de obtener un reporte de novedades en cada departamento?	X		El Gerente Financiero No existe una constancia física de esta evaluación No se ha establecido un control en cada departamento, son controles globales Periódicamente
2	¿Existe un responsable de monitorear y supervisar el desarrollo normal de las actividades?	X		
3	¿Se realiza una evaluación de desempeño y eficiencia a todo el personal de la empresa?	X		
4	¿Utiliza un programa de monitoreo y seguimiento permanente para los controles establecidos en cada departamento?		X	
5	¿Los documentos recibidos son registrados para una debida revisión y avance de su procesamiento?	X		
6	¿Existe una evaluación continua para las quejas de los clientes sobre cargos en facturación?		X	
				Elaborado por: AC Fecha: 05/10/11 Revisado por: JS Fecha: 05/10/11

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL ÁREA FINANCIERO-CONTABLE

En su proceso de modernización la empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. ha desarrollado diversas acciones, con el fin de brindar a sus clientes un mejor producto y promover el manejo ágil, oportuno y eficiente de las actividades y procesos que se realizan dentro de la misma.

El mercado en el que se desarrolla la actividad económica de la empresa es muy competitivo, lo que hace cada vez más necesario la presencia de controles que permitan evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos y en general promover el mejoramiento continuo de la empresa.

Con base a lo anteriormente expuesto y la teoría sobre el Control Interno detallada en capítulos anteriores, se expone la propuesta del sistema de control interno aplicable al área financiero-contable de la empresa, con el objetivo de proporcionar una base de datos comunes, oportunos y confiables para la toma de decisiones administrativas.

Es decir, que en este capítulo se muestra la estructura, naturaleza y validación de los componentes de control interno planteados en el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), en base a las necesidades que se percibieron en el capítulo anterior y a los resultados obtenidos de la evaluación de control interno realizada a la entidad.

4.1. Ambiente de control

El ambiente de control constituye la base para el funcionamiento de la organización, ya que marca las pautas de comportamiento de su personal y la forma de dirección de sus administradores, debido a que estos contrastan las condiciones necesarias que se requieren para que los empleados se sientan identificados con la empresa

Se propone a GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA., implementar lo siguiente:

4.1.1. Integridad y valores éticos

4.1.1.1. Código de ética

La empresa debe desarrollar un código de ética que refleje su compromiso hacia la cultura de honestidad, integridad y responsabilidad y además refleje los principios básicos y políticas de la empresa que todos los empleados deberán cumplir, para lo cual debe ser difundido utilizando todos los medios posibles y pueda ser revisado constantemente por los empleados.

Se recomienda a la empresa desarrollar un código de ética tomando en cuenta los siguientes aspectos propuestos.

Generalidades

i. Objetivo

Proporcionar en forma clara y detallada las normas y principios que deberán llevarse para saber conducir y resolver situaciones de riesgo dentro del marco de valores éticos con los que todos los que conforman la empresa GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. deben laborar.

ii. Alcance

El presente código de ética aplicará a todos los empleados de GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA., incluyendo el personal permanente o temporal y cualquier persona que preste servicios para la entidad.

iii. Responsabilidades

Es responsabilidad del directorio, Gerentes y Directores de la empresa, hacer cumplir cada uno de los puntos que se describirán en el presente código.

a) Introducción

Se recomienda a la entidad incluir en esta sección las asunciones básicas que asume el presente código de ética como:

- La ética del Directorio, Gerentes y servidores de la empresa que garanticen y equilibren los derechos e intereses de todos los grupos afectados por la empresa.
- El compromiso que tiene la entidad hacia la cultura de honestidad, integridad y responsabilidad.
- Los principios básicos que sirven como lineamientos y políticas de la empresa que todos los empleados deberán cumplir puntualmente.
- Alerta a los colaboradores sobre la obligatoriedad de cumplir este código y las acciones disciplinarias que podrían incluir en caso de incumplimiento.
- Establecer lo que quiere ser a través de la visión y establecer como lo va a lograr a través de la misión.

b) Política de conducta

En esta sección la entidad debe dar a conocer los principios bajo los cuales se maneja:

i. Principios fundamentales

- Actuar con integridad, honestidad y lealtad en todas las relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad
- Cumplir el compromiso de la responsabilidad social empresarial como visión del negocio
- Respetar a las personas, los valores, la comunidad y el medio ambiente
- Mantener y exigir una conducta ética y respetuosa en las relaciones con Gerentes, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades externas, comunidad y el medio ambiente.

ii. Valores Institucionales

Lealtad: Fidelidad a los compromisos con nuestros clientes, proveedores y miembros de la organización.

Iniciativa: La voluntad de realizar acciones y aportar ideas para mejorar

Honestidad: Trato veraz y claro con nuestros clientes y personal

Actitud de servicio: Disposición de ayudar oportunamente a nuestros compañeros y clientes.

Calidad: Satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes

Puntualidad: Cumplir nuestros compromisos en el tiempo pactado, respetando el tiempo de los demás.

Responsabilidad: la voluntad de reconocer nuestras obligaciones y cumplir con nuestros compromisos.

Talento humano: formación integral para mejorar como personas y como profesionales.

c) Comunicación e información financiera

Puntualizar en forma universal el cumplimiento del texto y del espíritu de todas las leyes, reglas y regulaciones vigentes en cuanto al rendimiento financiero establecidos en: Normas Internacionales de Información Financiera, Normas Internacionales de Contabilidad, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, leyes y demás normativas emitidas por la Superintendencia de Compañías, de Bancos y Seguros y por el Servicio de Rentas Internas.

d) De la veracidad en los registros e información

En este segmento debe revelar que todos los registros, reportes contables y financieros serán auditados y deben reflejar la realidad de las operaciones. Que alterar, falsificar, hacer registros fraudulentos y ocultar información es considerado una falta grave.

e) De los recursos

Establecer la responsabilidad de los colaboradores por:

- i. Utilizar los recursos económicos y materiales de la empresa de manera responsable, y no obtener beneficios personales con su uso.
- ii. Utilizar de forma eficiente y adecuada las instalaciones de la compañía, incluyendo el equipo de oficina, copiadora, correo electrónico, los cuales están dispuestos para el desarrollo y ejecución del negocio.

- iii. Verificar que todas las operaciones se registren de acuerdo a las normas y políticas contables establecidas y por ningún motivo los directivos deberán autorizar registros de entradas falsas o engañosas.

f) De la seguridad y salud

Indicar a los colaboradores la obligación de la entidad de velar por su seguridad industrial y salud laboral, asegurando la corrección de condiciones inseguras detectadas dentro de las instalaciones y previniendo actos inseguros en el trabajo con la aplicación de las siguientes recomendaciones:

- i. Reportar inmediatamente cualquier accidente y/o lesión que ocurra en el trabajo, sin importar que tan significativa sea.
- ii. Abstenerse de tratar de mover a una persona que se encuentre lesionada (en lugar de ello, obtener atención médica)
- iii. Reportar de inmediato cualquier riesgo de accidente, sin importar que tan pequeño sea, al gerente o jefe inmediato.
- iv. Familiarizarse con las disposiciones y procedimientos de seguridad específicos para el área de trabajo.

g) Conflicto de intereses y negocios con proveedores

Estipular los niveles de afinidad bajo los cuales se podría manejar cualquier transacción que involucre la compañía, evitando aquellas actividades o negocios que por su naturaleza generan “conflicto de intereses” y ponen en riesgo la integridad de la empresa, tales como:

- i. No se acepta que cualquier miembro de la empresa realice actividades o negocios que compitan o entren en conflicto con los intereses de la empresa.
- ii. Ningún colaborador puede utilizar tiempo normal de trabajo ni recursos de la organización para atender intereses o negocios ajenos a la relación laboral de la empresa.

- iii. Límites para la aceptación de regalos, viajes, invitaciones o comisiones de proveedores que puedan provocar compra de voluntades en negociaciones de productos, materia prima, insumos o servicios para la empresa.
- iv. Ningún empleado buscará o aceptará un préstamo de cualquier persona o entidad que tenga o busque tener negocios con la empresa, excepto las instituciones financieras reconocidas.

h) Información confidencial

La entidad deberá regular el tratamiento de la información que considera como confidencial, frente a sus colaboradores y abarcando los siguientes aspectos:

- i. La información confidencial incluye toda la información no-pública que puede ser usada por los competidores, o puede ser perjudicial para la empresa o sus clientes en caso de ser revelada.
- ii. También se encuentra dentro de la información confidencial los datos confiados por proveedores y clientes
- iii. La obligación de salvaguardar la información confidencial continúa después de que el empleado salga de la empresa.
- iv. La prohibición de utilizar información privilegiada de la empresa para beneficio personal o de terceros, en tanto esta no sea conocida por el público en general.
- v. La prohibición de distorsionar los registros y/o la información contable, o falsear las operaciones para simular el cumplimiento de metas u objetivos, o para obtener algún beneficio personal

i) Cumplimiento y adhesión

En esta sección la entidad designará:

- i. El nivel de responsabilidad y cumplimiento de este código sin contemplar excepciones.

- ii. El responsable de velar y garantizar el cumplimiento de este código, asegurándose que todo el personal lo lea y lo conviertan en una práctica cotidiana en sus actividades, conducta y comportamiento ante los diferentes grupos de interés.
- iii. El órgano responsable de la difusión y actualización del presente código, así como el adecuado seguimiento de las denuncias presentadas para establecer su legitimidad.
- iv. Medios y sistemas de comunicación de fácil acceso como: intranet acceso a carpetas compartidas en servidores, publicaciones y otros que permitan al personal conocer el contenido y el compromiso del cumplimiento del presente código.
- v. La obligación por parte de los colaboradores de denunciar y reportar faltas o incumplimientos al código de ética.
- vi. Las medidas disciplinarias o sanciones por el incumplimiento del código de ética, según el reglamento interno de la empresa aprobado por el ministerio de relaciones laborales.

4.1.1.2. Políticas propuestas

En la evaluación de control interno, se pudo cotejar que la entidad no ha definido ni ha establecido por escrito las políticas y procedimientos que presiden en el área financiero-contable.

A continuación se detallan las políticas propuestas a consideración de la administración y en base a la información obtenida del personal que labora en esta área a través de narrativas:

Área Financiera

1. Elaborar un presupuesto para el año siguiente los primeros 10 días del nuevo ejercicio fiscal y presentarlo para aprobación del directorio o junta de accionistas.

2. Evaluación de estados financieros proyectados, flujos de cajas y punto de equilibrio como parte integrante del presupuesto.
3. Los gastos siempre se presupuestarán aplicando el mayor rigor posible sin afectar la operatividad de la empresa.
4. Aplicar una estrategia de reducción de gastos como producto de un plan sostenible en el corto y mediano plazo y no de diferimiento para el siguiente período.
5. Implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.
6. Todo pago que realice la compañía deberá fundamentarse en obligaciones contraídas por los funcionarios responsables.
7. Separación de gastos y cuentas personales de los miembros de la administración utilizados como reembolso de gastos y relacionados con el giro del negocio.
8. Revisión de los niveles de efectivo junto con el contador para programar entradas y salidas de dinero mensualmente.
9. Establecer un nivel de efectivo que permita cumplir con las obligaciones a corto plazo.
10. Establecer plazos de cobro para las ventas en base al monto facturado y políticas del cliente
11. Realizar negociaciones con proveedores para ejecutar pagos parciales
12. Vigilar el cumplimiento de las normas tributarias y fiscales vigentes por parte de la administración de la entidad
13. Evaluación y autorización de anticipos sueldos y préstamos a empleados.
14. Evaluación del sistema de control interno junto con el contador para determinar su cumplimiento y ejecutar medidas de acción para las debilidades o riesgos encontrados.

Área Contable

1. Elaboración y presentación de Estados Financieros en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y revelando todas las políticas contables significativas adoptadas para su preparación

2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales expedidas por los organismos de control en el país
3. Liquidar con 3 días de anticipación al vencimiento, las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas.
4. Emitir reportes mensuales o semanales de ventas, compras o cartera cuando la administración financiera considere necesario
5. Cancelar las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por los menos 3 días de anticipación a su vencimiento.
6. Establecer un plazo para la recepción de facturas a los proveedores, la misma que debe ser 4 días antes del cierre del periodo contable.
7. Sustentar con documentos físicos todos los registros de las transacciones realizadas por la entidad y mantener un archivo físico de toda la documentación.
8. Supervisar y revisar la información ingresada por el auxiliar contable en el sistema, mediante la emisión de reportes semanales.

Bancos

1. Las firmas de cheques se realizaran en forma conjunta en base a la autorización por montos establecidos por la administración de la entidad.
2. Las cuentas bancarias que posee la entidad se registraran a nombre de la misma.
3. Las chequeras en blanco y cheques emitidos sern resguardados en un área segura que solamente tiene acceso el custodio.
4. Todos los desembolsos mediante cheques serán revisados y aprobados por la Gerencia Financiera.
5. Se debe elaborar la conciliación mensualmente y sustentada con los estados de cuenta generados o enviados por el banco.
6. Realizar arqueos sorpresivos para constatar el correcto manejo de fondos tanto en efectivo como en cheques.
7. Llevar un registro del control secuencial de cheques emitidos durante el mes.

Cuentas por Cobrar Comerciales

1. Mantener una base de datos de clientes potenciales, actualizada semestralmente.

2. Depositar los valores cobrados mediante cheque máximo al día siguiente de la recaudación.
3. Mantener comprobantes de ingresos prenumerados y preimpresos respaldados con los documentos que justifican el cobro.
4. El registro de los cobros debe ser efectuado dentro del mismo periodo en base a los cheques recibidos y depositados en la cuenta bancaria de la compañía o a las transferencias recibidas.
5. Realizar un análisis semanal de la antigüedad de cartera para la gestión de cobro a realizarse por el área comercial.
6. Realizar conciliaciones entre los valores de cuentas por cobrar y los registros contables y enviar estados de cuenta periódicos a los clientes.

Cuentas por Pagar

1. La emisión de cheques será los días miércoles previa revisión y aprobación de la Gerencia Financiera.
2. Mantener comprobantes de egreso prenumerados y preimpresos respaldados con los documentos que justifican el pago.
3. Mantener una base de proveedores recurrentes actualizada semestralmente.
4. El horario de recepción de facturas, entrega de comprobantes de retención y atención a proveedores será todos los días a partir de las 09h00 am hasta las 15h00 pm.
5. El horario de entrega de cheques para pago a proveedores será los días viernes a partir de las 10h00 am hasta las 15h00 pm.
6. Los cheques girados por un monto superior a \$ 500 deberán llevar firmas conjuntas.
7. Se deberá colocar un sello de cancelado a las facturas que ya se encuentran pagadas.

Impuestos

1. Presentación oportuna de las obligaciones tributarias generadas por los organismos de control y según el cronograma por ellos establecido.

2. Realizar conciliaciones de los registros contables de impuestos antes de elaborar las declaraciones y adjuntar los documentos respaldo con los formularios enviados al Servicio de Rentas Internas.
3. Las multas e intereses generados en las declaraciones serán asumidas estableciendo niveles de responsabilidad.
4. Limitar el acceso a los archivos o base de datos que por una modificación pueden alterar la base de cálculo para impuestos.
5. La documentación se mantendrá en un archivo independiente de documentos soporte como: talón resumen de declaraciones, comprobantes de pago, formularios, anexos, entre otros.

Compras

1. Segregar las funciones de autorización, adquisición, custodia, registro, recepción y almacenaje de la mercadería comprada.
2. Determinar una política adecuada de adquisiciones de mercadería.
3. Registrar adecuada y oportunamente las compras de mercadería
4. Asignar autoridades para la aprobación de requisiciones de compra
5. Cerciorarse de la existencia de una mejor fuente de abastecimiento de mercadería que servirá de base para la elaboración de cotizaciones
6. Confirmar que coincida la factura del proveedor con la cotización aprobada
7. Realiza controles físicos de la mercadería solicitada y entregada por el proveedor

Ventas

1. Registrar las operaciones de ventas dentro del periodo establecido.
2. Mantener un archivo de las copias de facturas sin derecho a crédito tributario que le corresponden a la empresa.
3. Mantener un archivo de las cotizaciones y órdenes de compra aprobadas por la Gerencia Financiera para proceder con la facturación.
4. Realizar un control de los movimientos de inventarios en el almacén.
5. Emitir reportes quincenales de ventas a la Gerencia Financiera para examinar el desempeño de las ventas y tomar acciones correctivas.

Nómina

1. Llevar un control y registro de las horas de entrada y salida del personal para determinar el cálculo de horas extras al final del mes.
2. La elaboración de roles de pagos se realizará utilizando un sistema informático y con la aprobación de la gerencia comercial para su registro contable.
3. Entregar la información de ingresos y deducciones de los roles de pago máximo hasta el 20 de cada mes para revisión y aprobación de la Gerencia Financiera.
4. Segregar las funciones entre la persona que elabora el rol de pagos, la persona que los aprueba y la que realiza el pago de los mismos.
5. Girar los cheques solamente a nombre de los empleados que se encuentran dentro de la nómina de la empresa.
6. Otorgar un seguro privado en caso de accidentes laborales
7. Afiliar a los empleados y cumplir con el pago de beneficios sociales según lo establecido en la normativa de seguridad social.
8. Liquidar oportunamente las obligaciones con el IESS, evitando el pago de multa e intereses.
9. Se realizará el pago del 40% del sueldo en la primera quincena del mes y la diferencia el último día hábil del mes mediante cheque.

Materia Prima

1. Establecer un espacio físico adecuado para el almacenaje de materia prima.
2. Designar un custodio responsable del inventario almacenado en la bodega.
3. Elaborar tarjetas Kardex o registros para controlar las entradas, salidas y existencias de la materia prima.
4. Implantar procedimientos de control para el aprovechamiento de desechos de materia prima.
5. Controlar que el área de producción obtenga y haga uso de los materiales almacenados según los requerimientos de producción necesarios
6. Limitar el acceso al almacén a las personas no autorizadas de utilizar el inventario de materia prima

7. Supervisar que el auxiliar contable registre periódicamente los movimientos de materia prima en el sistema.
8. Mantener registros actualizados de las existencias de materia prima.
9. Establecer sanciones en caso de pérdidas de insumos almacenados, debidamente aprobadas por el ministerio de relaciones laborales.

Productos en Proceso

1. Implementar procesos de control de inventarios, que permitan sobre llevar el manejo de materiales de manera eficiente, en su paso por diferentes cadenas de valor que requiera la transformación del producto.
2. Minimizar la producción defectuosa, ya que esto podría afectar al costo directo dentro de las adquisiciones que se realizan, y no podría tener un beneficio dentro de la fabricación de la demanda estimada.
3. Adaptar la secuencia de procesos en las etapas de producción, esto se encuentra encaminado a poder optimizar los recursos y así aportaría al medio ambiente, obteniendo reciclaje de los materiales usados para su fabricación.
4. Utilizar dentro de la prevención de los procesos el cerrar cada una de las etapas del ciclo de producción.
5. Fomentar el reciclaje a nivel de prevención sobre el medio ambiente.

Productos Terminados

1. Verificar el producto, de acuerdo a tamaño, peso, diseño.
2. Revisar si el producto se encuentra almacenado en buenas condiciones.
3. Notificar si las etiquetas de identificación del producto se encuentran debidamente asignadas, caso contrario serán devueltas al respectivo departamento de producción.
4. Dar a conocer al respectivo supervisor o jefe encargado de área, los excedentes de producto terminado.
5. Registrar las debidas entradas y salidas de productos terminados, por el encargado en el sistema contable adoptado por la empresa.

Activos Fijos

8. Custodiar y mantener un archivo de la documentación que respalda la compra de activos fijos en la empresa.
9. Renovar anualmente las pólizas de seguros vigentes para los activos de la empresa.
10. Asignar un código y etiquetar a cada equipo considerado como activo que se encuentre dentro de la empresa.
11. Llevar libros auxiliares de los activos con su descripción, código, ubicación y valor en libros.
12. Realizar un inventario anual de los equipos registrados como activos fijos en los libros contables.
13. Llevar libros auxiliares para el registro de la depreciación de cada uno de los activos de la empresa.
14. Utilizar el método de depreciación en línea recta en base a los porcentajes vigentes en cada grupo de activos.

4.1.2. Compromiso para la competencia

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales dentro de la empresa. Dentro de este aspecto es necesario especificar los niveles de competencia, conocimientos y habilidades que tiene el personal para cumplir adecuadamente con el cargo que desempeña.

4.1.2.1. Competencias requeridas

Área financiera

Cargo existente: Gerente Financiero

1. Mantener un nivel educativo en postgrado o maestría en finanzas o afines
2. Contar con una experiencia laboral de 3 años en cargos similares
3. Conocimientos adicionales:
 - a. Suficiencia en inglés

- b. NIIFs
 - c. NICs
 - d. Contabilidad de Costos
 - e. Análisis de Estados Financieros
 - f. Conocimiento de tesorería y presupuesto
 - g. Conocimiento sobre leyes tributarias y fiscales y su aplicación
 - h. Procesos de Administración de empresas
 - i. Planeamiento estratégico
4. Competencias
- a. Responsabilidad y honorabilidad
 - b. Capacidad de negociación
 - c. Profesional Integral y actualizado
 - d. Capacidad de planeación, organización, control y evaluación de recursos y áreas que supervisa.
 - e. Mentalidad positiva frente a la visión del mundo
 - f. Capacidad para interactuar interdisciplinariamente
 - g. Servicio al cliente
5. Cualidades
- a. Alta capacidad de análisis y de síntesis
 - b. Excelentes relaciones interpersonales
 - c. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
 - d. Eficiente administración del tiempo y cualidades de liderazgo y motivación

Área contable

Cargo Existente: Contador General

- 1. Misión
 - a. Prestación de servicios y asesorías contables, financieras y tributarias
 - b. Elaborar estados financieros oportunos y confiables
- 2. Responsabilidades
 - a. Ubicar el contexto económico, social, jurídico y político en el que opera la organización

- b. Administrar los recursos financieros de la organización para su optimización
 - c. Realizar estados financieros
 - d. Realizar conciliaciones tributarias
- 3. Actividades esenciales
 - a. Manejo de la parte contable cumpliendo con la normativa vigente como NICs, NIIFs y PCGA.
 - b. Mantener permanentemente actualizada la contabilidad
 - c. Establecer los procedimientos administrativos necesarios para registrar, procesar, analizar y conservar ordenadamente la información mercantil, comprobantes, libros y registros.
 - d. Acatar las políticas contables establecidas en la entidad
- 4. Actividades secundarias
 - a. Supervisar, dirigir y programar las funciones y actividades del auxiliar contable y del auxiliar de inventarios
 - b. Revisar los comprobantes y recibos elaborados por el auxiliar
 - c. Supervisar y revisar el correcto registro de los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados
 - d. Designar los equipos o personal encargado de la toma de inventarios
 - e. Inspeccionar y cotejar la información obtenida de los conteos físicos del inventarios y elaborar el informe para la Gerencia
 - f. Revisar, preparar, declarar y pagar impuestos generados
 - g. Revisar, preparar y enviar anexos transaccionales
 - h. Contabilizar las depreciaciones
 - i. Realizar y registrar ajustes contables
 - j. Efectuar análisis de cuentas
- 5. Supervisión
 - a. Auxiliar de contabilidad
 - b. Custodio de Inventarios

Cargo Propuesto: *Custodio de Inventarios*

- 1. Misión

- a. Clasificar, almacenar, distribuir y custodiar los inventarios conforme los procedimientos establecidos
- 2. Responsabilidades
 - a. Utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos administrativos de la empresa
 - b. Controlar los movimientos del inventario almacenado en la bodega
 - c. Despachar el inventario a los responsables que lo requieran
 - d. Realizar inventarios físicos periódicos
 - e. Controlar el stock de mercadería
- 3. Actividades esenciales
 - a. Custodiar y mantener un control de las transacciones del inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados
 - b. Llevar una tarjeta Kardex con los registros, cantidad, tipo y ubicación de la materia prima y productos terminados almacenados en la bodega
- 4. Actividades secundarias
 - a. Verificar que la mercadería entregada por el proveedor sea la misma que la facturada
 - b. Documentar la entrega-recepción de la materia prima a los responsables
 - c. Mantener actualizados los movimientos del inventario
 - d. Registrar y determinar los costos de producción
 - e. Reportar el mal estado de la mercadería
 - f. Calcular el monto invertido en cada línea de producto para relacionar las ganancias con el costo invertido
 - g. Vigilar la rotación de las existencias ejerciendo controles sobre los artículos sin movimiento
 - h. Programar y dirigir la toma física periódica de inventarios
 - i. Elaborar actas de inventarios físicos
 - j. Contribuir al seguimiento de los sistemas de Calidad, a fin de garantizar su cumplimiento
- 5. Supervisión
 - a. No supervisa al personal.

Área de producción

Cargo existente: Gerente Comercial

1. Mantener un nivel educativo en postgrado o maestría en administración o afines
2. Contar con una experiencia laboral de 3 años en cargos similares
3. Conocimientos adicionales:
 - a. Suficiencia en inglés
 - b. Servicio al cliente
 - c. Actualizaciones de Oferta y demanda del mercado en el que se especializa
 - d. Operaciones de administración de empresas
4. Competencias
 - a. Capacidad de dirección y supervisión a sus colaboradores
 - b. Manejo de conflictos dentro y fuera de la entidad
 - c. Habilidad para análisis de precios
 - d. Ser objetivo, positivo y pro activo
 - e. Habilidad de comunicación
5. Cualidades
 - a. Organización, liderazgo y comunicación
 - b. Trabajo en equipo y manejo de personal
 - c. Solución de problemas con la mayor rapidez y prevención
 - d. Negociación y trato amable con proveedores y clientes
 - e. Toma de decisiones

Cargo propuesto: Custodio de Materia Prima

Actualmente la empresa no cuenta con este cargo, en la evaluación de control interno se manifestó la necesidad de implementarlo.

1. Mantener un nivel educativo universitario en contabilidad o afines
2. Contar con una experiencia laboral de 1 año en cargos similares
3. Conocimientos adicionales:
 - a. Inglés básico
 - b. Contabilidad de costos
 - c. Manejo de inventarios

- d. Servicio al cliente
- 4. Competencias
 - a. Iniciativa, proactividad y toma de decisiones
 - b. Capacidad interpersonal e intrapersonal
 - c. Habilidad para realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez
 - d. Trabajo bajo presión
- 5. Cualidades
 - a. Honestidad y responsabilidad
 - b. Habilidades y destrezas en sistemas operativos
 - c. Habilidad numérica y pensamiento analítico
 - d. Compromiso para asumir la responsabilidad para el logro de objetivos

4.1.3. Consejo de directores o comité de auditoría

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. es una compañía pequeña que ha encontrado dificultades para atraer o incurrir en costos de tener una mayoría de directores externos, pero es importante que el consejo tenga al menos un grupo aceptable de directores.

Por tal razón el directorio de la empresa se encuentra conformado por 3 miembros de la familia Vásquez, cumpliendo la normativa establecida en la Ley de Compañías de responsabilidad limitada (mínimo 2 socios y máximo 15 socios).

Para efectivizar la propuesta de control interno planteada, se recomienda al consejo de directores de la entidad cumplir con los siguientes requerimientos:

4.1.3.1. Características de los miembros del directorio

- a. Objetivos, capaces e inquisitivos
- b. Emprendedores en las situaciones que consideran importantes empleando recursos necesarios en la investigación
- c. Pro activos, gastando el tiempo necesario para cumplir sus responsabilidades como consejo

- d. Comunicativos, implementando canales de comunicación abiertos y sin restricciones con todo el personal de la entidad
- e. Capaces de gobernar, orientar y supervisar a la administración responsable
- f. Cuestionadores de sus expectativas mediante actividades de supervisión
- g. Reservados en la autoridad de ciertas decisiones claves que definen objetivos de alto nivel y la planeación estratégica
- h. Visionarios frente a situaciones que se presentan pero tiene alternativas de solución

4.1.4. Filosofía y estilo de operación de la administración

La administración de GRÀFICAS VÀSQUEZ CIA. LTDA. es manejada de forma informal por lo que puede controlar sus operaciones mediante el contacto cara a cara con los administradores claves, esta filosofía y estilo de operación encierran actitudes conservadoras o agresivas frente a la información financiera, a los principios contables, al procesamiento de datos y funciones de contabilidad.

Por lo antes mencionado, se recomienda a los ejecutivos tomar en cuenta los siguientes aspectos para cumplir eficazmente sus responsabilidades:

- a. Mantener la integridad y altos estándares de valores éticos frente a los que posee el consejo de directores.
- b. Proveer liderazgo y dirección a los principales administradores.
- c. Moldear los valores, principios y las principales políticas de operación que constituyen la base del sistema de control interno.
- d. Conocer ampliamente los controles inherentes de las operaciones en áreas funcionales- ventas, producción, finanzas, recursos humanos- para definir estrategias acerca de su mejoramiento.
- e. Tomar decisiones fundamentales para la organización basadas en un análisis meticuloso de los riesgos asumidos y beneficios esperados.
- f. Estimar la importancia de la rendición de cuentas y controles implementados en la entidad aplicando una actitud positiva y colaboración en su ejecución.

4.1.5. Estructura organizacional

La entidad cuenta con un organigrama estructural adaptado a sus necesidades y de acuerdo al tamaño y naturaleza de sus actividades. En el capítulo II sobre el análisis y diagnóstico situacional de GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. se muestra la estructura organizacional de la siguiente manera:

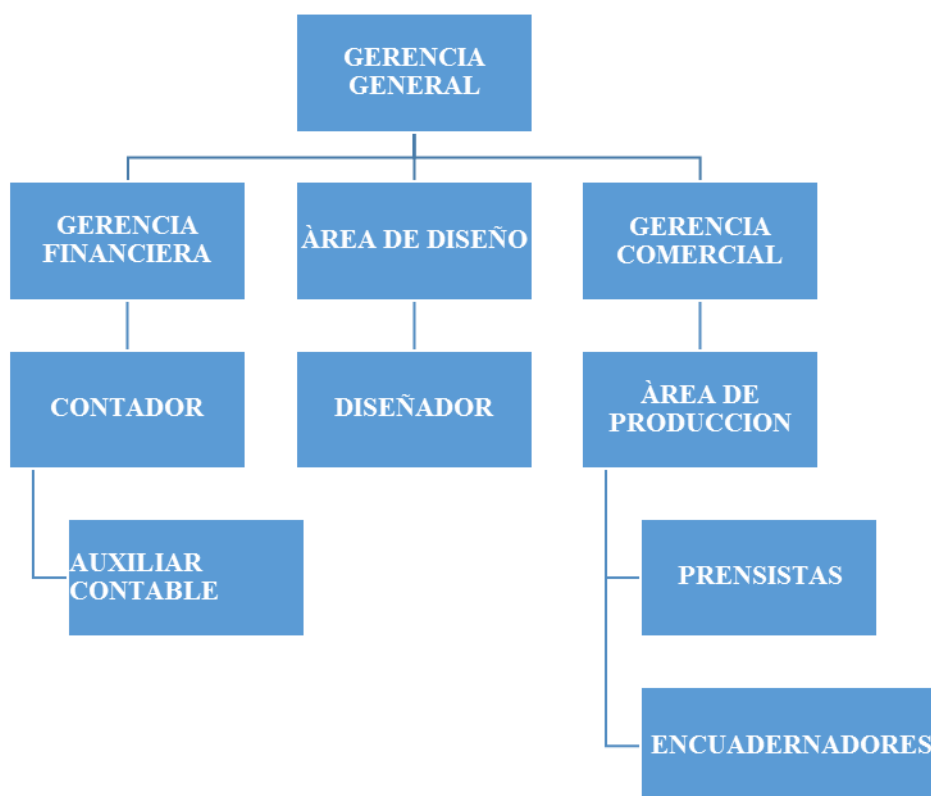


Gráfico No. 18: Estructura Organizacional

Fuente: Área Comercial GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.

Elaborado por: Andrea Soria

Durante la evaluación de control interno se detectó la necesidad de implantar el cargo de custodio de materia prima, si la administración implementa esta sugerencia deberá actualizar su organigrama y difundirlo entre sus colaboradores y al directorio de la siguiente manera:

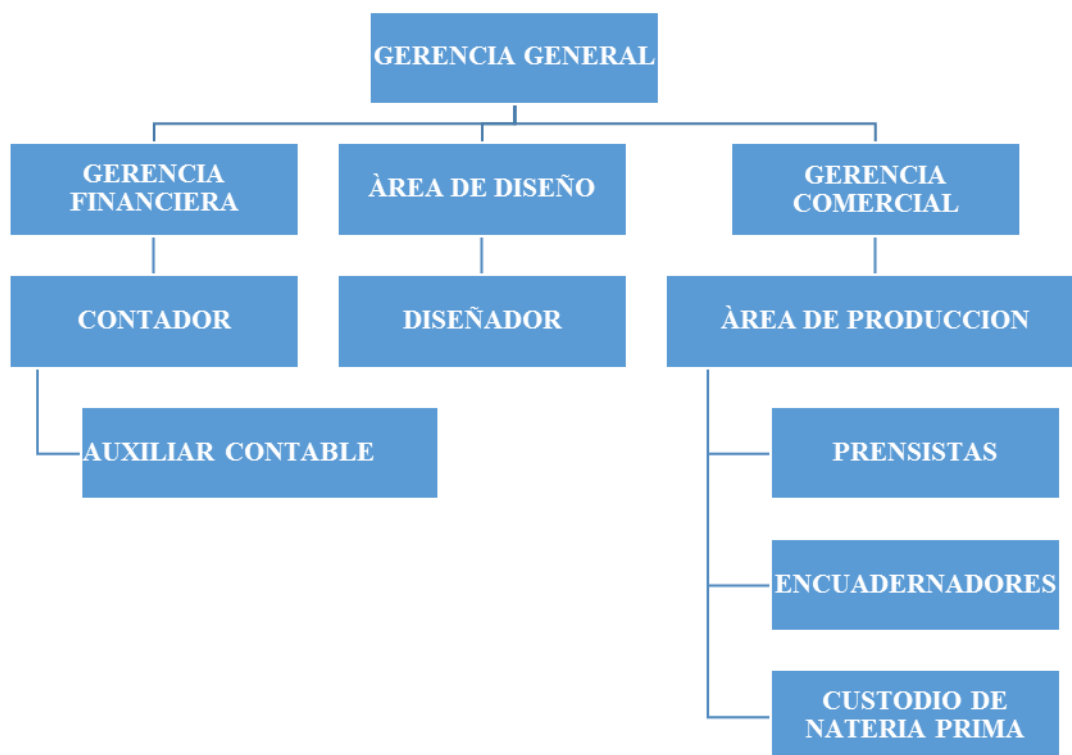


Gráfico No. 19: Estructura organizacional propuesta
Fuente: Área Comercial GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.
Elaborado por: Andrea Soria

4.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad

La distribución de autoridad y responsabilidad es diseñada para encausar las iniciativas individuales de los empleados desde la posición que ocupan en la empresa, también significa ceder el control en ciertas decisiones de negocios a líneas bajas de la empresa permitiéndolos crecer y desarrollarse.

Se toma como base la descripción de puestos de trabajo y sus funciones obtenidas de las entrevistas al personal para moldearlas formalmente por escrito y transmitir las al empleado para su revisión.

Área financiera

Cargo Existente: Gerente Financiero

1. Misión

- a. Comunicar, analizar y tomar decisiones con base en la información razonable recopilada de muchas fuentes.

- b. Organizar y dirigir las actividades administrativas, financieras, de recursos humanos y de logística de compañía.
 - c. Conocer de fondo al negocio para poderlo presupuestar de forma que refleje su realidad.
- 2. Responsabilidades
 - a. Suministrar oportunamente los fondos requeridos
 - b. Identificar los factores críticos que pueden hacer que la empresa gane o pierda.
 - c. Mantener un equilibrio entre liquidez y rentabilidad
 - d. Distribuir correctamente los fondos entre las distintas áreas de la empresa
 - e. Realizar análisis financieros de los balances
- 3. Actividades esenciales
 - a. Velar porque los estados financieros se realicen a tiempo y sean confiables
 - b. Analizar el flujo de la caja de la compañía
 - c. Controlar el cumplimiento de Políticas y Procedimientos, minimizando errores y encaminándolas a mejorar la productividad
 - d. Control mensual sobre desviaciones de Presupuesto vs. el gasto real, análisis y sugerencias para su corrección.
- 4. Actividades Secundarias
 - a. Control de Activos, análisis de proveedores y manejo de temas legales
 - b. Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros como pagos a los organismos de control, IESS, SRI, entre otros.
 - c. Implementación de estrategias financieras.
 - d. Control de Proceso de Pagos a Proveedores, compras, administración de inventarios
 - e. Realizar la gestión de cobranzas de la cartera
 - f. Cerciorarse del cumplimiento laboral de le empres
 - g. Revisar y aprobar los valores otorgados como horas extras a los empleados
 - h. Hacer seguimiento de los registros de depreciación de activos
 - i. Supervisar las actividades, registros y políticas del área contable

5. Supervisión
 - a. Área Contable
 - b. Área administrativa

Área contable

Cargo Existente: Contador General

6. Misión
 - a. Prestación de servicios y asesorías contables, financieras y tributarias
 - b. Elaborar estados financieros oportunos y confiables
7. Responsabilidades
 - a. Ubicar el contexto económico, social, jurídico y político en el que opera la organización
 - b. Administrar los recursos financieros de la organización para su optimización
 - c. Realizar estados financieros
 - d. Realizar conciliaciones tributarias
8. Actividades esenciales
 - a. Manejo de la parte contable cumpliendo con la normativa vigente como NICs, NIIFs y PCGA.
 - b. Mantener permanentemente actualizada la contabilidad
 - c. Establecer los procedimientos administrativos necesarios para registrar, procesar, analizar y conservar ordenadamente la información mercantil, comprobantes, libros y registros.
 - d. Acatar las políticas contables establecidas en la entidad
9. Actividades secundarias
 - a. Supervisar, dirigir y programar las funciones y actividades del auxiliar contable
 - b. Revisar los comprobantes y recibos elaborados por el auxiliar
 - c. Revisar, preparar, declarar y pagar impuestos generados
 - d. Revisar, preparar y enviar anexos transaccionales
 - e. Contabilizar las depreciaciones
 - f. Realizar y registrar ajustes contables
 - g. Efectuar análisis de cuentas

10. Supervisión

- a. Auxiliar de contabilidad
- b. Custodio de Materia Prima

Cargo Existente: Auxiliar Contable

1. Misión

- a. Asegurar que el procesamiento o registro de los documentos contables se lleve de acuerdo a las normas establecidas

2. Responsabilidades

- a. Asistir al contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras
- b. Verificar y consolidar los saldos contables
- c. Elaborar y mantener un archivo de toda la documentación contable
- d. Cumplir con las políticas establecidas para el área contable

3. Actividades esenciales

- a. Emitir pago a proveedores y empleados previa autorización de la gerencia financiera
- b. Emitir comprobantes de retención cuando se requieran
- c. Controlar la cartera de clientes y proveedores
- d. Verificar que los comprobantes que sustentan gastos se encuentren de acuerdo a lo establecido en la ley

4. Actividades Secundarias

- a. Clasificar, codificar y registrar cuentas, facturas y otra información según las políticas contables establecidas
- b. Elaborar comprobantes de ingreso y de egreso
- c. Pago de obligaciones con el IESS
- d. Elaboración de nómina
- e. Realizar conciliaciones bancarias
- f. Control y custodia de los fondos de caja chica
- g. Custodia de la chequera

5. Supervisión

- a. No supervisa al personal

Cargo Propuesto: Custodio de Materia Prima

6. Misión

- a. Clasificar, almacenar, distribuir y custodiar los inventarios conforme los procedimientos establecidos

7. Responsabilidades

- a. Utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos administrativos de la empresa
- b. Controlar los movimientos del inventario almacenado en la bodega
- c. Despachar el inventario a los responsables que lo requieran
- d. Realizar inventarios físicos periódicos
- e. Controlar el stock de mercadería

8. Actividades esenciales

- a. Custodiar y mantener un control de las transacciones de materia prima
- b. Llevar una tarjeta Kardex con los registros, cantidad, tipo y ubicación de la materia prima almacenada en la bodega

9. Actividades secundarias

- a. Verificar que la mercadería entregada por el proveedor sea la misma que la facturada
- b. Documentar la entrega-recepción de la materia prima a los responsables
- c. Reportar el mal estado de la mercadería
- d. Elaborar actas de inventarios físicos

10. Supervisión

- a. No supervisa al personal.

4.2. Valoración de riesgos

La administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar y mantenerlos dentro de esos niveles, definir objetivo previo la valoración de riesgos permite a la administración identificarlos y tomar acciones necesarias para administrarlos.

La valoración de riesgos que se presenta en el área financiero-contable de GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA., se proyecta de la siguiente manera:

- a. Objetivos

- i. De Operaciones
 - ii. De Información Financiera
 - iii. De Cumplimiento
- b. Identificación de Riesgos

Área Financiero-Contable

a. Objetivos

- De Operaciones
Comprobar que las actividades esenciales y secundarias de los colaboradores de la empresa se realicen de forma rentable y utilicen el mínimo de recursos disponibles.
- De Información Financiera
Constatar que la preparación e información de estados financieros sea confiable y razonable manejándose de acuerdo a los lineamientos establecidos en la empresa.
- De Cumplimiento
Verificar que el área financiero contable cumpla con las leyes, regulaciones y normativa vigente de los organismos de control del país a los cuales está sujeta la entidad.

b. Identificación de Riesgos

Las siguientes matrices de hallazgos permiten identificar los riesgos encontrados en la evaluación de control interno realizada al área financiero-contable.

1. MCI: Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno Registros Contables
2. MCIMP: Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno Materia Prima
3. MCIAF: Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno Activos Fijos
4. MHCXP: Matriz de Hallazgos encontrados Cuentas por Pagar
5. MHCXC: Matriz de Hallazgos encontrados Cuentas por Cobrar
6. MHB: Matriz de Hallazgos encontrados Bancos

- | | | |
|-----|-------|---|
| 7. | MHI: | Matriz de Hallazgos encontrados Impuestos |
| 8. | MHV: | Matriz de Hallazgos encontrados Ventas |
| 9. | MHN: | Matriz de Hallazgos encontrados Nómina |
| 10. | MHMP: | Matriz de Hallazgos encontrados Materia Prima |
| 11. | MHAF: | Matriz de Hallazgos encontrados Activos Fijos |

4.3. Actividades de control

Una vez realizada la identificación de riesgos en la evaluación de control interno se puede determinar los procedimientos necesarios para prevenir, detectar y corregir posibles irregularidades en el información financiera.

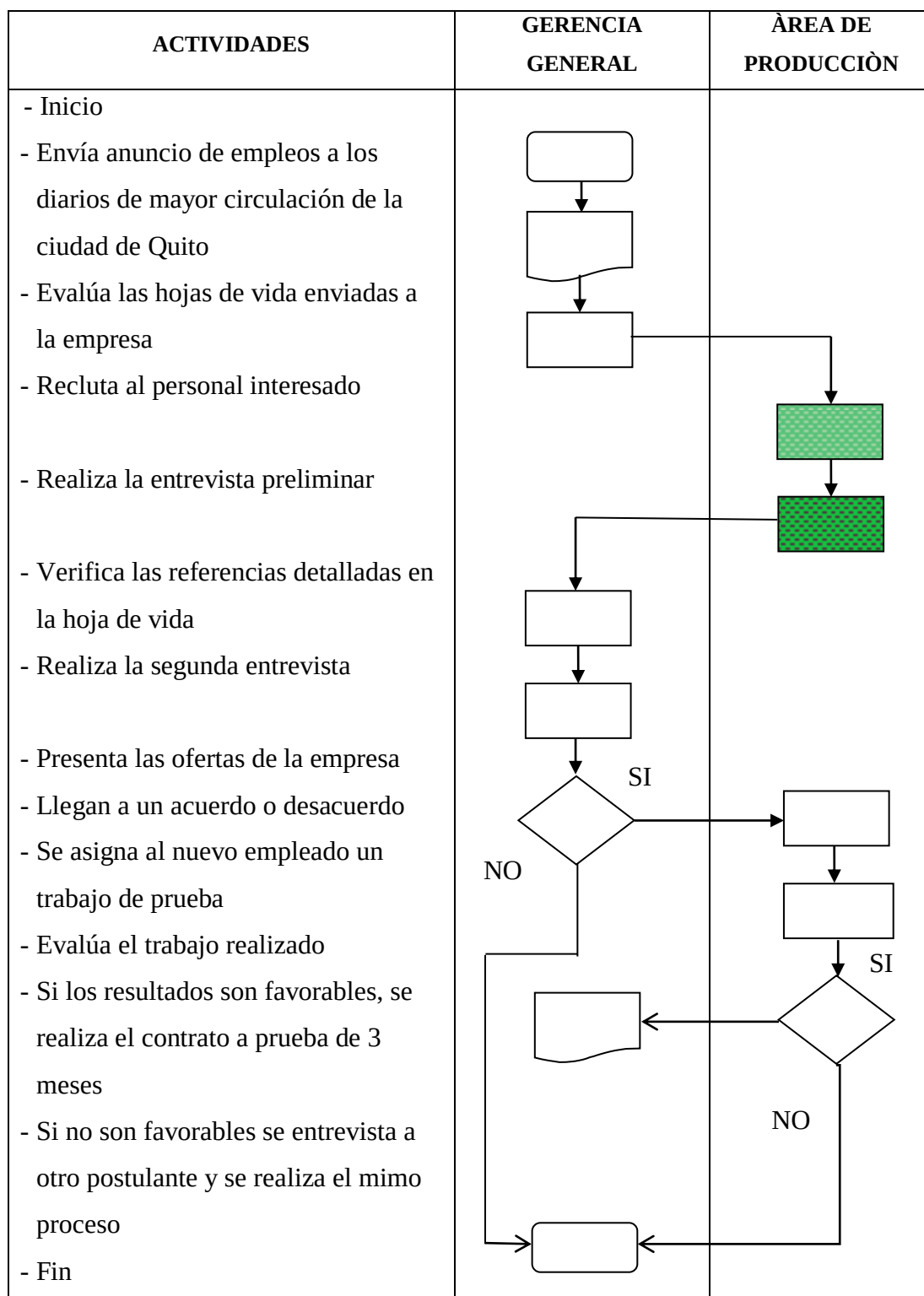
A continuación se presentan los flujogramas de los procedimientos propuestos para las principales actividades del área Financiero Contable:

4.3.1. Flujogramas propuestos procedimientos administrativos

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA

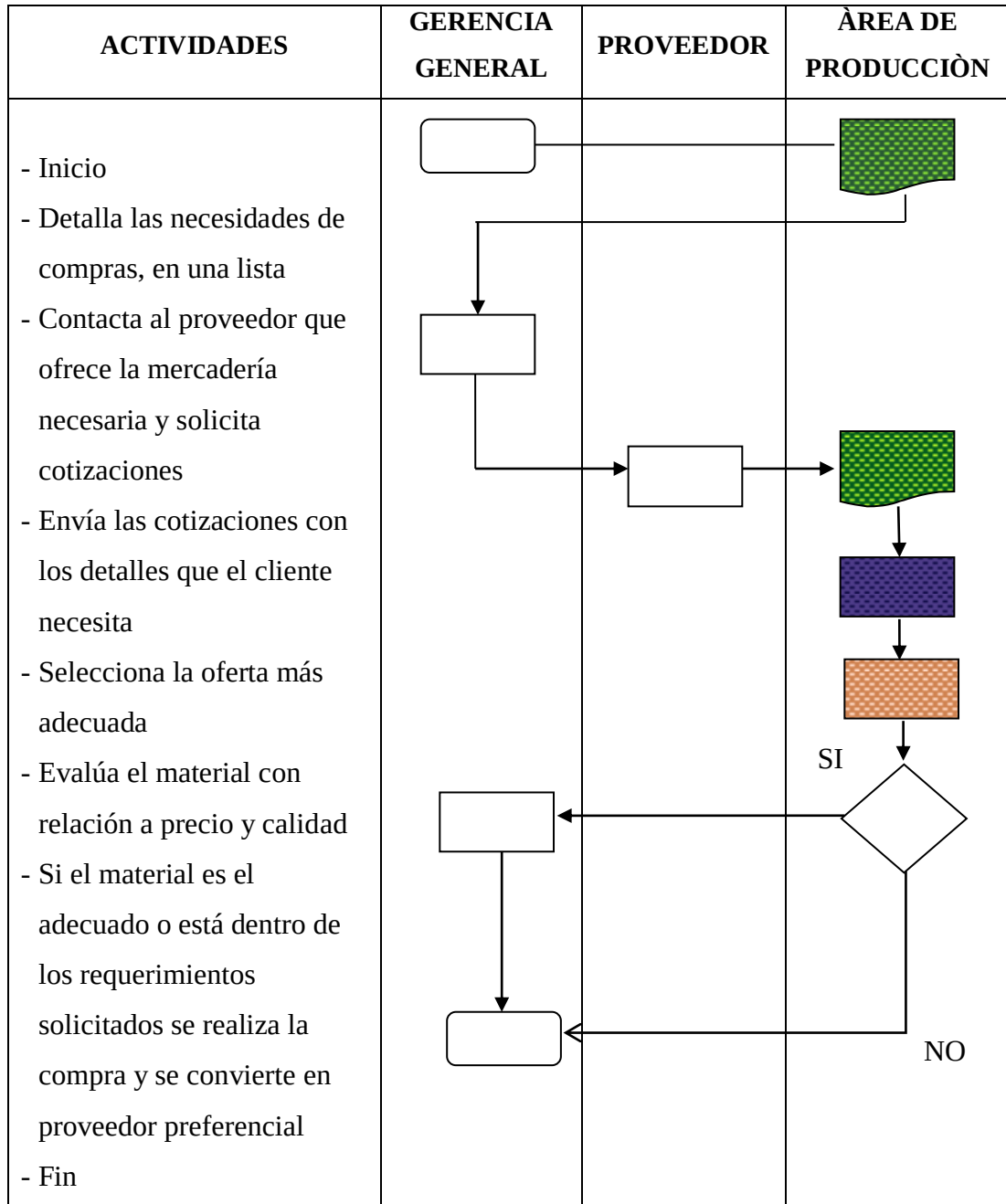
FLUJOGRAMA PROPUESTO

CICLO: Selección del personal para el área de producción



GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA PROPUESTO

CICLO: Selección de proveedores



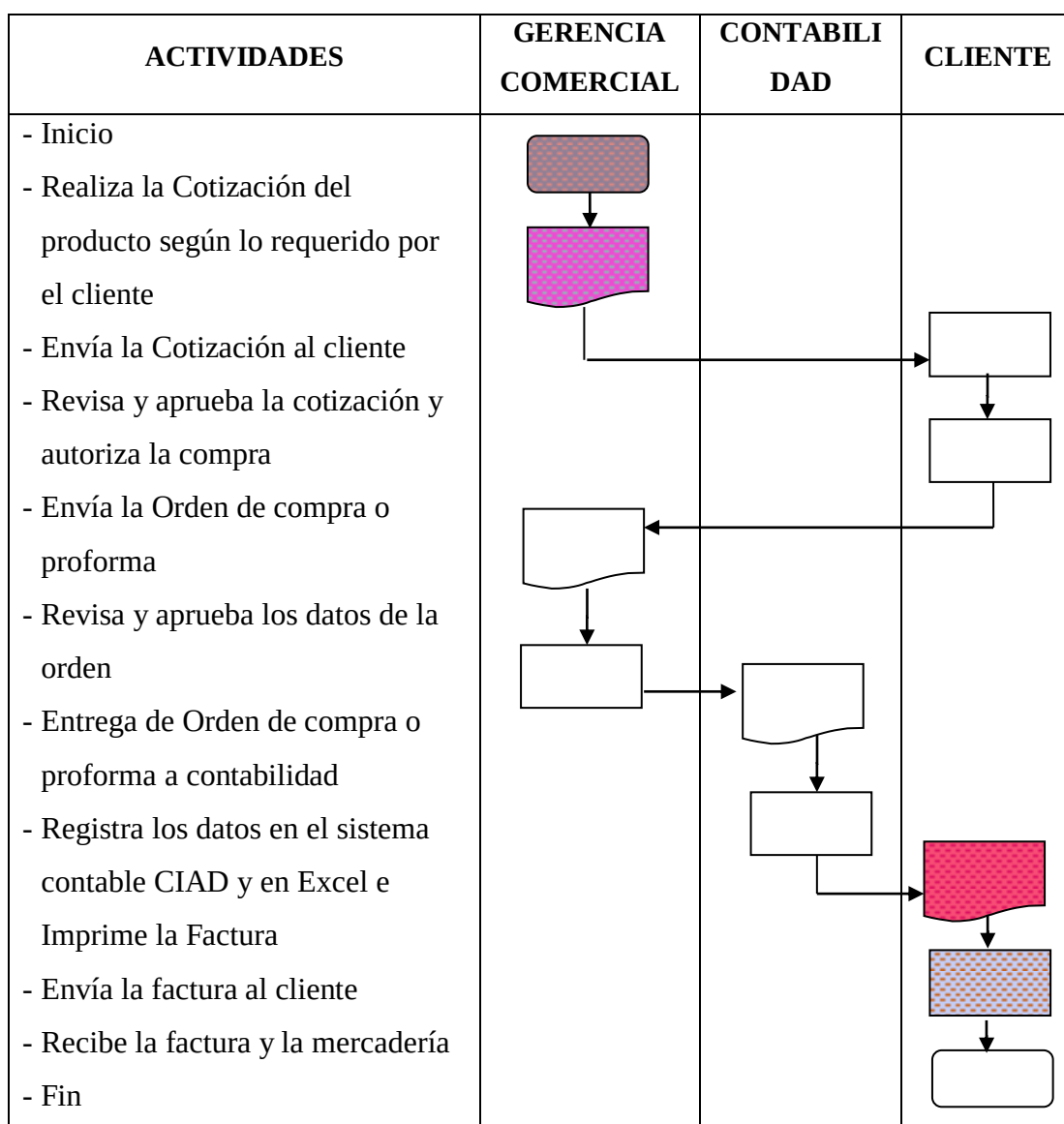
Elaborado por: Andrea Soria

4.3.2. Flujograma propuestos procedimientos contables

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA

FLUJOGRAMA PROPUESTO

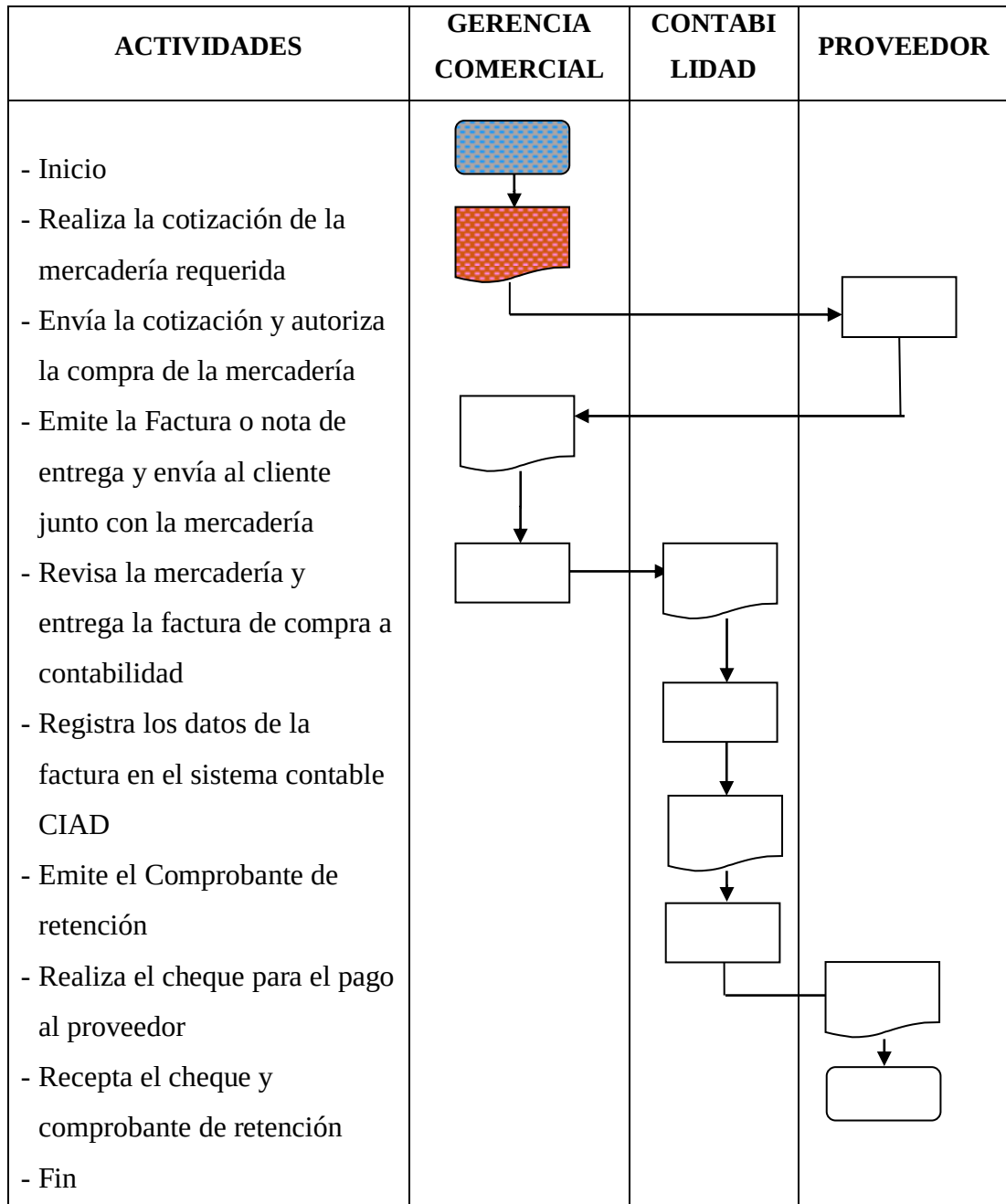
CICLO: Facturación / ventas



Elaborado por: Andrea Soria

GRÀFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA
FLUJOGRAMA

CICLO: Proveedores / compras



Elaborado por: Andrea Soria

4.3.3. Procedimientos propuestos

En capítulos anteriores se ha evaluado los procesos de la empresa mediante flujogramas, programas, cuestionarios y matrices. A continuación se presentan los procedimientos actuales de cada proceso a manera de resumen y los procedimientos a ser propuestos en el área financiero contable de la empresa GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA, con la finalidad de mostrar las mejoras o cambios realizados a dichos procesos.

4.3.3.1. Principales operaciones

Objetivo

Garantizar el uso de una maquinaria que permita ofrecer productos con imágenes de muy buena calidad, consistentes, más claros y definidos; y con un bajo costo de producción en relación a otros sistemas.

Alcance

Aplica a todas las operaciones de impresión de diseños que se realizan en la empresa, en área de producción.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
N. º	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	Impresión digital del diseño a escala real para la aprobación del cliente	Utilizar medios de comunicación virtual para enviar los diseños desde el diseñador al cliente directamente y recibir los cambios y aprobaciones por la misma vía.
		El archivo que se adjunta cuenta con una amplia resolución de los colores y distribución de textos que permite al cliente realizar una impresión rápida en su propio equipo sin tener el problema de granulado o pixelación de la imagen.
2	Impresión de los dípticos y trípticos utilizando una máquina de un solo cuerpo que requiere cargar los 4 colores primarios uno por uno y una vez que haya finalizado la impresión de cada color.	Realizar la impresión utilizando máquinas offset de cuatro cuerpos (es decir de cuatro colores), mejora la calidad de impresión y disminuye el tiempo en relación al cambio de los colores básicos.

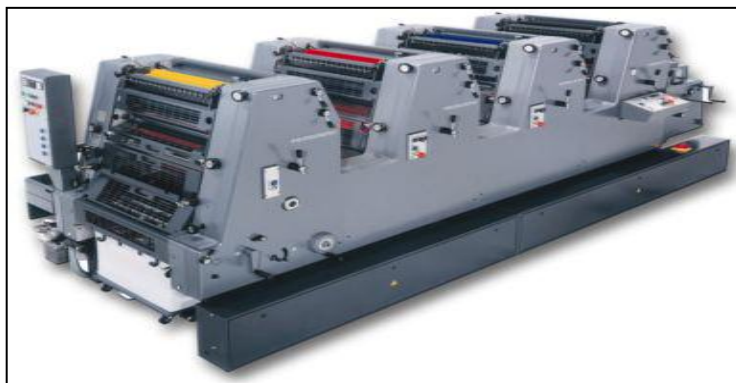


Gráfico No. 20: Máquina Offset 4 cuerpos (colores)

Fuente: <http://imprentafacil.wordpress.com/>

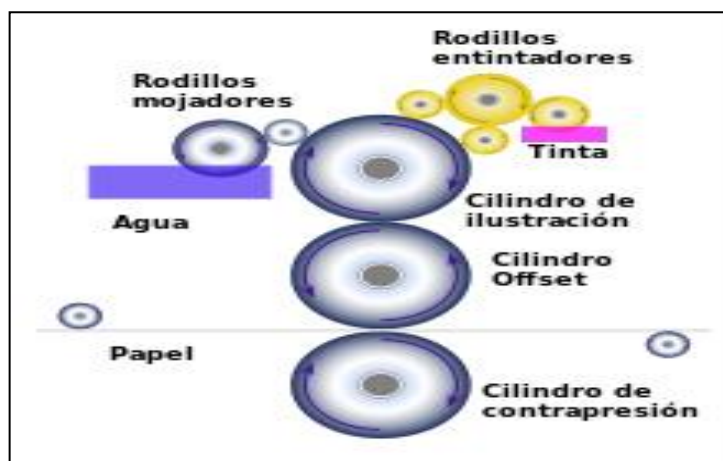


Gráfico No. 21: Máquina Offset 4

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Impresi%C3%B3n_offset

4.3.3.2. Contabilidad – registros contables

Objetivo

Asegurar que las transacciones financieras sean registradas y reportadas por la entidad de una manera uniforme y consistente.

Alcance

Aplica a todos los empleados relacionados con los registros contables, así como a los responsables directos de cada módulo con que opera el sistema contable CIAD.

Este módulo aplica a las siguientes cuentas:

- Bancos
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Impuestos
- Compras
- Ventas
- Nómina

4.3.3.2.1. Bancos

Objetivo

Constituir lineamientos para tener un adecuado control de los fondos destinados para pagos corrientes como para pagos menores que se generen dentro de la compañía.

Alcance

Las actividades a documentar aplican a los responsables de fondos tanto en efectivo como en cheque y de cajas chicas, ya sea en el manejo, como en la autorización, liquidación y arqueo.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
BANCOS		
N. º	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	En contador o auxiliar contable realiza conciliaciones bancarias una vez por semana.	Se mantendría el actual
2	El contador o auxiliar contable tiene bajo su custodia la chequera y emite los cheques sin completar los datos del talonario.	El auxiliar contable debe detallar en el talonario de la chequera el concepto por el cual fue emitido el cheque, información que será útil para la conciliación de cheques girados y no cobrados.
3	Cuando el contador o auxiliar contable no se encuentran, cualquier Gerente a cargo emite un cheque en caso de ser necesario.	El auxiliar contable debe emitir los cheques de acuerdo al vencimiento de las facturas detalladas en el reporte de cuentas por pagar.
		El auxiliar contable debe adjuntar los cheques al comprobante de egreso y entregarlos a la Gerencia Financiera para su revisión y aprobación
		La Gerencia Financiera será el custodio de los cheques firmados por la Gerencia General y los entregará al proveedor en el momento que este realice el cobro.

Documentos propuestos al sistema de control:

Modelo de conciliación bancaria:

		FECHA BANCO CTA.CTE. CTA. CONTABLE.	
SALDO CTA.BCO.		SALDO SEGUN LIBROS	
MAS: N/C Y DEP. no reg. X BCO		MAS: N/C Y DEP. no reg.en LIBROS	
SUB TOTAL		SUB TOTAL	
MENOS: N/D no reg. X BCO.		MENOS: N/D no reg. en LIBROS	
CH. GIR. Y NO COBRADOS			
TOTAL		TOTAL	
COMENTARIOS:		Se adjuntan anexos	
Elaborado Por: AUXILIAR CONTABLE		Aprobado Por: GERENTE FINANCIERO	



N/C Y DEP. NO REG. EN LIBROS

FECHA	DESCRIPCION	1 A 30 DIAS	31 - 60 DÍAS	MAS DE 60 DIAS	TOTAL
	SUMAN				0,00

N/D NO REGIST. EN LIBROS

FECHA	DESCRIPCION	1 A 30 DIAS	31 - 60 DÍAS	MAS DE 60 DIAS	TOTAL
	SUMAN	0,00			0,00

N/C Y DEP. NO REG. EN BANCO

FECHA	DESCRIPCION	1 A 30 DIAS	31 - 60 DÍAS	MAS DE 60 DIAS	TOTAL
	SUMAN				0,00

CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS

FECHA	DESCRIPCION	1 A 30 DIAS	31 - 60 DÍAS	MAS DE 60 DIAS	TOTAL
	SUMAN				0,00

Modelo de caja chica



FORMULARIO DE REPOSICION DE CAJA CHICA

RESPONSABLE:

FECHA:

CAJA CHICA:

No.	FECHA	CONCEPTO	DEPARTAMENTO	SOLICITANTE	VALOR	ACUMULADO
1						-
2						-
3						-
						-
						-
		TOTAL A REPONER:			-	-
		CAJA CHICA ASIGNADA				100,00
		REPOSICIONES EN TRÁMITE PREVIO AL PRESENTE:				-
		REPOSICIÓN ACTUAL:				-
		SALDO ACTUAL EN CAJA				100,00

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

NOTA: POR FAVOR INGRESAR EL VALOR DE REPOSICIONES EN TRÁMITE CON SIGNO NEGATIVO

4.3.3.2.2. Cuentas por cobrar comerciales

Objetivo

Establecer las normas y procedimientos específicos para la recepción, registro, control y manejo de los ingresos de la empresa; garantizando la recuperación oportuna y manteniendo un adecuado nivel de liquidez.

Alcance

Las actividades a documentar aplican a todas las personas responsables de las cobranzas y su registro.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES		
N.º	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	La Gerencia Comercial entrega a contabilidad la Orden de Compra o proforma enviada por el cliente para realizar la facturación del pedido.	Se mantendría el actual
2	El contador o auxiliar contable ingresa los datos de la orden de compra o proforma al sistema contable CIAD.	Se mantendría el actual
3	El contador o auxiliar contable valida la información ingresada.	Se mantendría el actual
4	El contador o auxiliar contable imprime la factura utilizando un formato en Excel.	Implementar una opción en el sistema contable que permita imprimir la factura con los datos ya ingresados de la orden de compra o proforma, sin necesidad de utilizar el formato en Excel.
5	La Gerencia Comercial realiza el cobro al cliente los días que este indica o llama al cliente para solicitar la cancelación de la deuda.	El auxiliar contable debe realizar un reporte de cartera con el detalle de facturas y fechas de vencimiento y entregarlo a la Gerencia Comercial para su seguimiento.
		Si los clientes que cancelan la deuda mediante transferencia no han realizado el pago en la fecha de vencimiento, el auxiliar contable debe comunicarse con el cliente y realizar el cobro.
6	El contador o auxiliar contable recibe el comprobante de depósito de los cobros en efectivo y da de baja la cuenta por cobrar en el sistema.	El auxiliar contable debe emitir un comprobante de ingreso o recibo de caja pre numerado que contenga la información del cliente que realiza el pago como: razón social, monto y facturas cobradas, entidad bancaria y número de cheque del depósito realizado.
7	El contador o auxiliar contable concilia con el estado de cuenta bancario electrónico los depósitos recibidos y da de baja la cuenta por	Se mantendría el actual

	cobrar en el sistema.	
8	La Gerencia Comercial llama al cliente a confirmar las facturas pagadas en la transferencia bancaria.	El auxiliar contable debe conciliar los valores depositados en la cuenta con los valores del reporte de cartera y si existen diferencias, debe solicitar al cliente un detalle del pago y conciliar los saldos.
		Si no fueron canceladas todas las facturas vencidas de acuerdo al reporte de cartera, el auxiliar contable deberá comunicarse con el cliente para determinar la razón del saldo y solucionarlo inmediatamente (emisión nota de crédito si es pertinente).
		El auxiliar contable debe enviar estados de cuenta periódicos a los clientes que mantienen saldos pendientes con la empresa.
9	La Gerencia Comercial solicita el comprobante de retención el momento que entrega una nueva facturación al cliente y lo entrega a contabilidad para su registro y archivo.	Se mantendría el actual

Documentos que intervienen en el sistema de control

Proforma

 GRAFICAS VASQUEZ Compañía Limitada		Lugo E 13-168 y Lérica "La Floresta" Telefax: 2520 253 / Telf: 2544 58 Quito - Ecuador		PROFORMA N 001 - 00000	
Cliente: Dirección Teléfonos: Atención:		Fecha:			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL		
					
SON:		SUBTOTAL 0%			
		I.V.A. 12%			
		I.V.A. VALOR			
		TOTAL			
Gráficas Vásquez Cia. Ltda.		Cliente			

Factura:

 GRAFICAS VASQUEZ Compañía Limitada		Lugo E13-168 y Lérida "La Floresta" Telefax: 2520 253 / Telf.: 2544 585 Quito - Ecuador		R.U.C. 1792056322001 FACTURA 001 - 001 N° 002699 Autorización: 1110324725	
Cliente:		R.U.C.:			
Dirección:		Teléfonos:		Fecha:	
CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL		
ESTA FACTURA DEBE SER CANCELADA CON CHEQUE CRUZADO A NOMBRE DE GRAFICAS VASQUEZ Cía. Ltda. SON:				SUBTOTAL I.V.A. % I.V.A. 0% TOTAL	
Gráficas Vásquez Cía. Ltda.				Recibí Conforme	
Ortega Yépez Gonzalo Emilio - RUC 1700215401001 Aut. 1551 Del 002501 al 003000 - Quito 11/Noviembre/2011 Fecha de Caducidad: 11 de Noviembre del 2012					

Comprobante de Ingreso (Sistema Contable CIAD)

24/04/2012

GRAFICAS VASQUEZ CONSTRUCCIONES CUEVA CIMENTACIÓN Y PUENTES		Comprobante Ingreso CIN-3040	
Descripción : _____		Fecha : 24/04/2012	
Codigo	DETALLE	Debe	Haber
SUMAN		0.00	0.00
		0.00	0.00

ADMINISTRADOR

Elaborado por _____

Revisado por _____

Documentos propuestos al sistema de control:

Comprobante de Ingreso

 GRAFICAS VASQUEZ Compañía Limitada		COMPROBANTE DE INGRESO N°					
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="width: 33%;">DÍA</th> <th style="width: 33%;">MES</th> <th style="width: 33%;">AÑO</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		DÍA	MES	AÑO	
DÍA	MES	AÑO					
RECIBIMOS DE: _____ RUC: _____ DIRECCIÓN: _____ TELÉFONO: _____ LA SUMA DE: _____							
DESCRIPCIÓN		FORMA DE PAGO	IDENTIFICACIÓN	VALOR			
VALOR RETENIDO		FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO					
%	IMPUESTO				N° COMPROBANTE		
APROBADO POR		FIRMA	PREPARADO POR				

Nota de Crédito:

 GRAFICAS VASQUEZ Compañía Limitada		Lugo E13-168 y Lérica " La Floresta " Telefax: 2520 53 / Telf.: 2544 - 585 Quito - Ecuador		R.U.C. 1792056322001 NOTA DE CRÉDITO 001-001 Autorización S.R.I N°	
Cliente:		R.U.C:		Fecha:	
Dirección:		Teléfonos:		Aplica a Factura N°:	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	V.TOTAL		
 GRAFICAS VASQUEZ Compañía Limitada					
SON:		SUBTOTAL			
		I.V.A %			
		I.V.A 0 %			
		TOTAL			
Gráficas Vasquez Cía Ltda.		Recibí Conforme			

MODELO DE ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE CARTERA:



REPORTE DE CARTERA

Desde hasta

CLIENTE	TIPO	DOCUMENTO	FECHA EMISION	FECHA VENCE	FACTURADO	SALDO	OBSERVACIONES

Suman

4.3.3.2.3. Cuentas por pagar proveedores

Objetivo

Establecer mecanismos de control para el procesamiento y pago de las facturas recibidas de proveedores, garantizando un pago oportuno en base a una negociación, aplicando normas cantables y tributarias vigentes.

Alcance

Las actividades a documentar aplican a todas las personas naturales o jurídicas que mantengan relación comercial con la empresa. Así como también a los empleados responsables en cada departamento, que deben cumplir con el procedimiento.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		
Nº	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	La Gerencia General aprueba la requisición del material solicitado o la prestación del servicio por parte del departamento de producción o por la Gerencia Comercial.	Se mantendría el actual
2	La Gerencia General envía la cotización aprobada al proveedor.	El encargado del departamento que realiza la solicitud de compra debe enviar al proveedor la cotización y validar la entrega del bien o la prestación del servicio.
3	El proveedor envía la factura y realiza la entrega solicitada a la Gerencia General.	La factura debe ser entregada al auxiliar contable para su registro en el sistema contable CIAD.
		El auxiliar contable debe establecer un periodo mensual para la recepción de facturas de proveedores.
		La mercadería o servicio debe entregarse al encargado del departamento que lo ha solicitado.
4	La Gerencia General valida la factura según la proforma enviada al proveedor.	El encargado del departamento que recibe la mercadería o prestación del servicio debe validar la factura según la proforma y según lo recibido.
		Si la factura es correcta, debe entregarla a contabilidad para su registro en el sistema contable CIAD.
5	La Gerencia General llama al proveedor y realiza la devolución de la factura si ésta no es correcta.	El encargado del departamento que recibe la mercadería o servicio y valida la factura, debe coordinar con el proveedor su devolución o solicitar una nota de crédito, si ésta no es correcta.
6	El contador o auxiliar contable verifica que la factura entregada por el proveedor contenga los requisitos exigidos por el	Se mantendría el actual

	Reglamento de Facturación vigente en Ecuador y los datos de empresa. Si la información es válida, registra la factura en el sistema contable CIAD.	
7	El contador o auxiliar contable emite el comprobante de retención según la legislación vigente en Ecuador.	Se mantendría el actual
8	El contador o auxiliar contable entrega al proveedor el comprobante de retención.	Se mantendría el actual
		El auxiliar contable debe mantener un control del secuencial de los comprobantes de retención y un correcto manejo de su archivo.
9	El contador o auxiliar contable emite el cheque a la orden del beneficiario por el valor exacto de la obligación y lo entrega a la Gerencia Financiera para su aprobación.	Se mantendría el actual
		El auxiliar contable debe elaborar un reporte que contenga las facturas pendientes de pago y su fecha de vencimiento.
		El auxiliar contable debe entregar el reporte de cuentas por pagar a la Gerencia Financiera para su análisis y proyección de la emisión de cheques, para evitar sobregiros.
		La Gerencia Financiera debe establecer un periodo mensual para el pago de facturas y entregar esta información al auxiliar contable para la emisión de cheques.
10	La Gerencia General aprueba y firma los cheques y los entrega al proveedor al momento del cobro adeudado.	Se mantendría el actual
		El auxiliar contable debe identificar las facturas ya canceladas y darlas de baja en el sistema.
		El auxiliar contable debe elaborar un comprobante de egreso con la información del proveedor al que se realiza el pago, el valor debitado, los valores retenidos y el número de cheque.

Documentos que intervienen en el sistema de control

Comprobante de Retención:



**GRAFICAS
VASQUEZ**
Compañía Limitada

Lugo E13-168 y Lérica "La Floresta"
Telefax: 2520 253 / Telf.: 2544 585
Quito - Ecuador

R.U.C. 1792056322001

COMPROBANTE DE RETENCION

001 - 001 No. 004100

Autorización: 1110798340

RAZON SOCIAL BENEFICIARIO		DIRECCION	
CED. IDENT Ó R.U.C.	LUGAR Y FECHA	TIPO DE COMPROBANTE	VALOR COMPROBANTE
CONCEPTO:		EJERCICIO FISCAL	CODIGO DEL IMPUESTO
DETALLE DE RETENCION		BASE DE RETENCION	%
☐ RETENCION EN LA FUENTE POR IMPUESTO A LA RENTA ☐ RETENCION EN LA FUENTE POR I.V.A.			IMPUESTO
		TOTAL RETENIDO	

Agente de Retención

Recibí Conforme

Ortega Yépez Gonzálo Emilio - Gráficas Ortega - 1700215401001 Aut. 1551
 Del 004001 al 004100 - Quito 05/03/2012 Fecha de Caducidad: 05 Junio del 2012

Comprobante de Egreso (Sistema Contable CIAD):

24/04/2012			
CEG-3040			
CONCEPTO DEL EGRESO		Fecha del Egreso 24/04/2012	
Beneficiario		Cuenta N°	
		Cheque N° 0	
CODIGO	DESCRIPCION	DEBE	HABER
		0.00	0.00
SUMAN		0.00	0.00
Elaborado	Revisado	Autorizado	Recibi Conforme
ADMINISTRADOR			Fecha de Recibido
			C.I. / R.U.C.

Documentos propuestos al sistema de control

Comprobante de Egreso

 GRAFICAS VASQUEZ Compañía Limitada		COMPROBANTE DE EGRESO N°						
		<table border="1"><tr><th>DÍA</th><th>MES</th><th>AÑO</th></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
BENEFICIARIO: _____								
RUC: _____ DIRECCIÓN: _____ TELÉFONO: _____								
LA SUMA DE: _____								
DESCRIPCIÓN		RETENCIÓN N°	VALOR \$					
EFFECTIVO ☐		FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO						
CHEQUE N° _____ BANCO _____								
APROBADO POR	FIRMA	PREPARADO POR						

Modelo de análisis de saldos por pagar



REPORTE DE CUENTAS POR PAGAR

Desde..... Hasta

[illegible]

Suman

Page 10

4.3.3.2.4. Impuestos

Objetivo

Proporcionar al área financiera contable los elementos que permitan verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente, el pago de los tributos exigidos por los organismos de control del país y la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

Alcance

Aplica a todos los empleados del área financiero-contable relacionados directa o indirectamente con el registro, supervisión y manejo de impuestos.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
IMPUESTOS		
N.º	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	El asistente contable ingresa al sistema todos los comprobantes correspondientes a ventas, compras, pagos y cobros.	Se mantendría el actual.
2	El asistente contable revisa la correcta aplicación de impuestos en el sistema contable.	Se mantendría el actual.
3	El Contador obtiene reportes del sistema contable con el detalle de retenciones Impuesto a la renta, Retenciones del IVA, IVA compras e IVA ventas.	Se mantendría el actual.
4	El Contador verifica que la información ingresada por el auxiliar sea la correcta	El contador debe tomar una muestra de los documentos ingresados y verificar los datos ingresados con los reportes generados en el sistema
5	El Contador corrige los errores de contabilización con la verificación de los reportes	El contador debe informar al auxiliar contable los errores encontrados en la revisión de la muestra.
		El auxiliar contable debe realizar las debidas correcciones de los errores de ingresos o malos cálculos de impuestos en el sistema contable.
6	El Contador completa la información de los formularios 104 y 103 para las declaraciones mensuales	El auxiliar contable debe completar la información de los formularios según los reportes generados en el sistema por el Contador.
		El contador revisará la información de los formularios ingresada por el auxiliar.
7	El contador carga la información de los formularios en la página del SRI	El auxiliar contable será el responsable de cargar la información de formularios en la página del SRI antes de su fecha de vencimiento.
8	El contador imprime y mantiene un archivo	El auxiliar contable imprimirá y mantendrá

	del talón resumen y confirmación de carga de impuestos.	un archivo del talón resumen junto con los formularios declarados en el mes, además de la confirmación de carga.
9	El Contador realiza asientos de cierre de impuestos	Se mantendría el actual.
		El Contador deberá realizar la conciliación tributaria periódicamente.

Documentos propuestos al sistema de control

Modelo de conciliación tributaria

COMPAÑÍA				
<u>CONCILIACIÓN TRIBUTARIA DEL IMPUESTO A LA RENTA</u>				
Año fiscal				
(En US Dólares)				
CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA				
Descripción	Casillero del Formulario 101	Cuentas Contables de la Compañía (c)	Cuadro Relacionado	Valor Según la Cía.
<u>CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO</u>				
UTILIDAD (PÉRDIDA) CONTABLE ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIÓN LABORAL	801 o 802		CUADRO No. 16	0,00
Menos:				
Amortización de Pérdidas Tributarias (Art. 11 LRTI)	811		CUADRO No. 13	0,00
15% Participación a trabajadores (d)	803		CUADRO No. 12	0,00
100% Dividendos Exentos	804		CUADRO No. 9	0,00
100% Otras Rentas Exentas (Art. 9 LRTI)	805		CUADRO No. 9	0,00
100% Otras Rentas Exentas Derivadas del COPCI (Art. 9, 9.1 LRTI)	806		CUADRO No. 9	0,00
Deducciones por Leyes Especiales (b)	812		CUADRO No. 11	0,00
Deducciones Especiales Derivadas del COPCI (Art. 10 LRTI)	813		CUADRO No. 11	0,00
Deducción por incremento neto de empleados (Art. 10 LRTI)	815			0,00
Deducción por pago a trabajadores con discapacidad (Art. 10 LRTI)	816			0,00
Otras Deducciones Ingresos No Gravados				0,00
Gastos Deducibles				0,00
Exoneración por rentas generadas en el extranjero sometidas a imposición en otro Estado (Art. 49 LRTI) (f)				0,00
Más:				
Gastos no deducibles locales	807		CUADRO No. 10	0,00
Gastos no deducibles del exterior	808		CUADRO No. 10	0,00
Gastos Incurred para Generar Ingresos Exentos	809			0,00
15% Participación de trabajadores atribuibles a ingresos exentos	810			0,00
Ajuste por precios de transferencia	814			0,00
UTILIDAD GRAVABLE / PÉRDIDA				0,00
BASE IMPONIBLE PARA EL IMPUESTO A LA RENTA TARIFA 24% (Art. 37 LRTI; Arts. 47 y 51 RALRTI)	832		CUADRO No. 18.1	0,00
BASE IMPONIBLE PARA EL IMPUESTO A LA RENTA TARIFA 14% (Art. 37 LRTI; Arts. 47 y 51 RALRTI)	831		CUADRO No. 18.1	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	839			0,00
<u>CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR / SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</u>				
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	839			0,00
Menos: Anticipo Determinado Correspondiente al Ejercicio Fiscal Corriente (e)	841			0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL ANTICIPO DETERMINADO	842			0,00
Mas:				
Saldo del Anticipo Pendiente de Pago	845			0,00
Menos:				
Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal	846			0,00
Retenciones por dividendos anticipados (Art. 126 RALRTI)	847			0,00
Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a crédito tributario (f)	848			0,00
Anticipo de Impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos	849			0,00
Crédito Tributario de Años Anteriores	850		CUADRO No. 2	0,00
Crédito Tributario Generado por Impuesto a la Salida de Divisas	851			0,00
Exoneración y Crédito Tributario por leyes especiales (b)	852		CUADRO No. 11	0,00
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	859			0,00
SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	869			0,00
(Página 2 de 10)				
Representante Legal				
			Contador Registro No.	

4.3.3.2.5. Compras

Objetivo

Determinar las funciones básicas involucradas en la ejecución de transacciones de compras y desembolsos de efectivo, que deberán ser asignadas a diferentes individuos.

Alcance

Las actividades a documentar aplican a todas las personas naturales o jurídicas que mantengan relación comercial con la empresa. Así como también a los empleados responsables en cada departamento, que deben cumplir con el procedimiento.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el procedimiento de compras está ligado al procedimiento de control de materia prima y activos fijos.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
COMPRAS		
Nº	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	La Gerencia General aprueba la requisición del material solicitado o la prestación del servicio por parte del departamento de producción o por la Gerencia Comercial.	Se mantendría el actual
2	La Gerencia General envía la cotización aprobada al proveedor.	El encargado del departamento que realiza la solicitud de compra debe enviar al proveedor la cotización y validar la entrega del bien o la prestación del servicio.
3	El proveedor envía la factura y realiza la entrega solicitada a la Gerencia General.	La factura debe ser entregada al auxiliar contable para su registro en el sistema contable CIAD.
		El auxiliar contable debe establecer un periodo mensual para la recepción de facturas de proveedores.
		La mercadería o servicio debe entregarse al encargado del departamento que lo ha solicitado.
4	La Gerencia General valida la factura según la proforma enviada al proveedor.	El encargado del departamento que recibe la mercadería o prestación del servicio debe validar la factura según la proforma y según lo recibido.
		Si la factura es correcta, debe entregarla a contabilidad para su registro en el sistema contable CIAD.
5	La Gerencia General llama al proveedor y realiza la devolución de la factura si ésta no es correcta.	El encargado del departamento que recibe la mercadería o servicio y valida la factura, debe coordinar con el proveedor su

		devolución o solicitar una nota de crédito, si ésta no es correcta.
6	El contador o auxiliar contable verifica que la factura entregada por el proveedor contenga los requisitos exigidos por el Reglamento de Facturación vigente en Ecuador y los datos de empresa. Si la información es válida, registra la factura en el sistema contable CIAD.	Se mantendría el actual
7	El contador o auxiliar contable emite el comprobante de retención según la legislación vigente en Ecuador.	Se mantendría el actual
8	El contador o auxiliar contable entrega al proveedor el comprobante de retención.	Se mantendría el actual
		El auxiliar contable debe mantener un control del secuencial de los comprobantes de retención y un correcto manejo de su archivo.
9	El contador o auxiliar contable emite el cheque a la orden del beneficiario por el valor exacto de la obligación y lo entrega a la Gerencia Financiera para su aprobación.	Se mantendría el actual
		El auxiliar contable debe elaborar un reporte que contenga las facturas pendientes de pago y su fecha de vencimiento.
		El auxiliar contable debe entregar el reporte de cuentas por pagar a la Gerencia Financiera para su análisis y proyección de la emisión de cheques, para evitar sobregiros.
		La Gerencia Financiera debe establecer un periodo mensual para el pago de facturas y entregar esta información al auxiliar contable para la emisión de cheques.
10	La Gerencia General aprueba y firma los cheques y los entrega al proveedor al momento del cobro adeudado.	Se mantendría el actual
		El auxiliar contable debe identificar las facturas ya canceladas y darlas de baja en el sistema.
		El auxiliar contable debe elaborar un comprobante de egreso con la información del proveedor al que se realiza el pago, el valor debitado, los valores retenidos y el número de cheque.

4.3.3.2.6. Ventas

Objetivo

Determinar las necesidades del cliente procurando controles de materia prima o la mercadería para la venta, manteniendo estándares de calidad para la compra de los mismos y asegurando que las actividades reales se ajusten a los controles establecidos.

Alcance

Aplica a todas las áreas de la empresa como el área de producción, comercial y financiera y en todos los niveles de la empresa, sujetos a medios de control que permiten detectar y evitar errores.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
VENTAS		
N.º	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	El gerente comercial realiza la cotización del producto, según lo requerido por el cliente y se la envía para su revisión y aprobación.	Se mantendría el actual.
		El auxiliar contable debe proporcionar un reporte de la disponibilidad de materia prima o mercadería que servirá de base para la elaboración de la cotización.
2	El Cliente aprueba la cotización y emite la orden de compra como aprobación de la venta y emisión de la factura.	Se mantendría el actual.
3	El Gerente Comercial revisa y aprueba los datos de la orden de compra enviada por el cliente y la entrega a contabilidad para la facturación.	Se mantendría el actual.
4	El auxiliar contable registra los datos de la orden de compra en el sistema contable.	Se mantendría el actual.
5	El auxiliar contable registra los datos de la factura en Excel, imprime la factura y se la entrega al cliente.	Se mantendría el actual.
6		El auxiliar contable debe emitir reportes de ventas quincenales que permitan examinar el desempeño en ventas

4.3.3.2.7. Nómina

Objetivo

Garantizar que los recursos monetarios destinados a la administración de personal están siendo distribuidos adecuadamente y según las políticas establecidas por la administración.

Alcance

Las actividades a supervisar aplican a los responsables del cálculo, registro y manejo de fondos relacionados con la nómina de empleados.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
NÓMINA		
N.º	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	El Gerente Comercial revisa el registro de horas ingresadas por los empleados y aprueba la aplicación de horas extras en el mes.	El auxiliar contable debe elaborar el informe de horas extras reportadas por los empleados y entregarlo al Gerente Comercial para su revisión y aprobación.
2	El Gerente Comercial aprueba el valor de comisión por ventas del mes	El auxiliar contable debe elaborar el informe de comisiones por ventas y entregarlo al Gerente Comercial para su revisión y aprobación.
3	El auxiliar Contable realiza los roles de pago individuales en Excel, imprime y los entrega a cada empleado, quienes deben colocar su firma de recibí conforme	Se mantendría el actual.
		El contador debe revisar la correcta aplicación de descuentos y beneficios en los roles de pago individuales, previa la impresión y entrega de los mismos a cada empleado y el registro en el sistema contable CIAD.
4	El auxiliar Contable ingresa la información de los roles de pago al sistema contable CIAD.	Se mantendría el actual.
		El contador debe revisar los valores ingresados por el auxiliar contable en el sistema.
5	El auxiliar Contable elabora los cheques y una vez firmados los entrega a cada empleado.	Se mantendría el actual.
6	El Gerente financiero revisa el valor de los cheques con cada rol individual, aprueba y firma los cheques para pago de nómina.	El contador debe examinar los roles de pago individuales, verificar el monto de los cheques y entregarlos para revisión, aprobación y firma al gerente financiero.
7	El auxiliar contable genera las planillas de aportaciones en el IESS y realiza el pago en la institución bancaria.	Se mantendría el actual.
8	El auxiliar contable calcula y distribuye y cancela a cada empleado registrado en la nómina, los valores por beneficios sociales como décimos y utilidades.	Se mantendría el actual.
		Previo la cancelación de beneficios sociales de ley, el contador debe realizar una revisión del cálculo, distribución y registro de los mismos.
9	El auxiliar contable realiza y legaliza los contratos celebrados entre el empleador y el empleado	Se mantendría el actual.

4.3.3.2.7.1 Manejo del inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA.		
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		
N. º	PROCEDIMIENTOS ACTUALES	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
1	La Gerencia General revisa y aprueba la cotización enviada por el proveedor.	El departamento de producción debe solicitar y negociar la cotización con el proveedor según la necesidad del material requerido para el pedido.
		La cotización debe aprobarla la Gerencia Financiera o Comercial, según el presupuesto designado para la producción.
2	Una vez realizada la compra y recibido el material, se lo almacena en la bodega sin ningún control sobre el mismo.	El departamento de producción debe recibir el material, almacenarlo en la bodega y entregar la factura a contabilidad para el registro y pago al proveedor.
		Producción debe realizar un kardex para controlar el inventario de la materia prima disponible.
		Producción debe designar un custodio para la seguridad de la bodega, es decir establecer responsabilidades para las personas que tienen acceso al almacén y designar un custodio para el manejo del kardex.
		El custodio debe entregar mensualmente un reporte de la disponibilidad de materia prima (según el Kardex) a la Gerencia Financiera o Comercial, para su análisis en la aprobación de la cotización para la compra.
		El auxiliar contable debe realizar un inventario sorpresivo para determinar si los saldos detallados en el Kardex son reales.
		El auxiliar contable debe entregar el informe del inventario sorpresivo a la Gerencia Comercial para su revisión y análisis.
		La Gerencia General debe establecer políticas y procedimientos contra los posibles robos y entregarlos a Producción para su seguimiento.
		La Gerencia General debe establecer lineamientos para con los responsables del departamento de Producción, en caso de pérdidas del inventario.
		Producción debe verificar que la estructura del almacén sea la adecuada y que proteja a la Materia Prima del deterioro.
		El auxiliar contable debe registrar periódicamente los movimientos de la materia prima detallados en el Kardex y al momento de registrar la factura de compra al sistema.
		El auxiliar contable debe mantener un reporte con el detalle de las existencias y

		precios de la Materia Prima, generado por el sistema contable CIAD.
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS		
		La Gerencia General debe colocar los inventarios en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que tengan acceso solamente el personal autorizado.
		El auxiliar de inventarios debe mantener registros de inventarios perpetuos para la mercadería y el suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit.
		La Gerencia General debe asignar en el almacén a los custodios con firmas de responsabilidad material, que garanticen el control y recuperación de faltantes de inventarios.
		Producción debe asegurar que todo documento elaborado por movimientos de inventarios, debe ser firmado por la persona que lo entrega y lo recibe.
		El auxiliar de inventarios debe crear formatos a utilizar en todas las actividades que impliquen el contacto y traslado de mercadería.
		El Contador debe verificar la integración del programa contable y el control de inventarios mediante tarjeta Kardex
		La Gerencia General debe proteger los inventarios con una póliza de seguro
		La Gerencia General debe involucrar al personal en el control de los materiales, informándolos de la importancia que representan en la empresa.

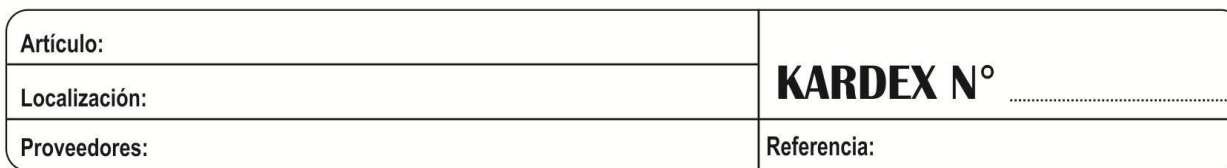
Tarjeta kardex

Se recomienda a la empresa mantener un sistema de inventario perpetuo, que permite un registro continuo para cada artículo de los inventarios, permite determinar el costo de inventario final y el costo de mercadería vendidas y preparar los estados financieros.

En este sistema de inventario perpetuo se controla el movimiento de entradas y salidas de la mercadería a través de tarjeta kardex, se recomienda a la empresa establecer el método de valoración promedio ponderado, por su fácil aplicación y porque permite mantener una valoración adecuada del inventario.

Este documento debe contener:

- Tipo de artículo
- Localización del artículo
- Proveedor que entrega el articulo
- Fecha de la transacción
- Ingresos o entradas
 - Cantidad
 - Valor Unitario
 - Valor Total
- Egresos o salidas
 - Cantidad
 - Valor Unitario
 - Valor Total
- Saldos o existencias
 - Cantidad
 - Valor Unitario
 - Valor Total

237

Requisición de materia prima

Se recomienda a la empresa implantar un documento que respalde la solicitud de materiales por parte del área de producción a la bodega, este formulario denominado “Requisición de materia prima” debe ser elaborado por el encargado de turno en el departamento de producción y entregado al custodio de inventarios para su control, registro y archivo.

Este documento debe contener:

- Fecha en que se realiza el pedido
- Fecha de entrega del pedido al solicitante
- Nombre del solicitante de materiales a la bodega
- Aprobación de la entrega por parte del custodio de inventarios
- Cantidad del sobrante anterior
- Cantidad Requerida
- Cantidad del sobrante final

En la cantidad del **sobrante anterior** el encargado del departamento de producción debe registrar la materia prima no utilizada en el proceso de elaboración ejecutado el día anterior.

En la **cantidad requerida** el encargado del departamento de producción colocará la materia prima necesaria según el programa de producción.

La materia prima no utilizada en la elaboración del producto debe colocarse en la cantidad del **sobrante final**, es decir el saldo que resta del sobrante anterior y la cantidad requerida.

El documento está compuesto por un original y una copia (producción), el original es entregado a custodio de inventarios para la revisión y archivo.



REQUISICION DE MATERIA PRIMA

N°

FECHA DE PEDIDO

FECHA DE ENTREGA

SOLICITANTE

APROBADO POR

CODIGO	PRODUCTO	SOBRANTE ANTERIOR	CANTIDAD REQUERIDA	SOBRANTE FINAL
MP-11-01	PAPEL COUCHE 150 gr. 70x100			
MP-11-02	PAPEL COUCHE 250 gr. 90x130			
MP-11-03	PAPEL COUCHE 115 gr. 90x130			
MP-11-04	PAPEL COUCHE 300 gr. 70x100			
MP-11-05	PAPEL COUCHE 300 gr. 90x130			
MP-11-06	ADHESIVO SEGURIDAD 70x100			
MP-11-07	ADHESIVO SEGURIDAD 70x100 (menor calidad)			
MP-11-08	PAPEL BOND 75 gr. SUZANO 65x90			
MP-11-09	PAPEL BOND 75 gr. SUZANO 90x130			
MP-11-10	PAPEL BOND 60 gr. SUZANO 65x90			
MP-11-11	PAPEL BOND 90 gr. 65x90			
MP-11-12	PAPEL PLEGABLE 240 gr. 12 70x100			
MP-11-13	CARTULINA BRISTOL 150 gr. 70x100			
MP-11-14	CARTULINA MANILA 70x100			
MP-11-15	SOBRE OFICIO F2			
MP-11-16	SOBRE OFICIO F3			
MP-11-17	SOBRE OFICIO F4			
MP-11-18	SOBRE OFICIO F5			
MP-11-19	SOBRE OFICIO F6			
MP-11-20	QUIMICO INTERMEDIO 65x90			
MP-11-21	QUIMICO FINAL 65x90			
MP-11-22	QUIMICO ORIGINAL 65x90			
MP-11-23	ADHESIVO TRANSPARENTE 70x100			
MPI-11-01	GOMA BLANCA			
MPI-11-02	PLACA DE ALUMINIO			
MPI-11-03	PLACA DE POLIESTER			
MPI-11-04	MANTILLAS			
MPI-11-05	TINTA COLOR NEGRO			
MPI-11-06	TINTA COLOR ROJO			
MPI-11-07	TINTA COLOR AMARILLO			
MPI-11-08	TINTA COLOR AZUL			

Orden de compra

Para el abastecimiento de materia prima se sugiere a la empresa asignar a sus procesos de producción el impreso orden de compra, este documento debe elaborarlo el gerente de producción, tiene como objeto solicitar al proveedor y comunicar al custodio de inventarios los requerimientos de materia prima a ser entregados y recibidos según condiciones previamente establecidas y negociadas.

Este documento debe contener:

- Datos del proveedor al que se realiza la solicitud (razón social, RUC, dirección)
- Condiciones de entrega del material (fecha de pedido, términos de entrega)
- Código del artículo establecido por el proveedor, en caso de existir.
- Cantidad de materiales solicitados
- Descripción del artículo solicitado
- Precio unitario y total del artículo solicitado
- Nombre, firma del gerente de producción (elaborado por) y de un representante del proveedor (recibido por)

Este impreso está compuesto por tres copias, el original debe entregarse al proveedor, la primera copia al gerente de producción y la segunda copia al custodio de inventarios para su revisión y archivo.

El gerente o encargado del departamento de producción debe verificar que la fecha de entrega este de acuerdo a las necesidades de la empresa y no existan entregas parciales que retrasen el proceso de producción.



ORDEN DE COMPRA

N _____

PROVEEDOR _____
 RUC _____
 DIRECCION _____
 CIUDAD _____
 FECHA DE PEDIDO _____
 TERMINOS DE ENTREGA _____

CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Elaborado por:			SUBTOTAL	
Firma:			IVA	
Fecha:			TOTAL	
Recibido por:				
Firma:				
Fecha:				

Guia de remisión

Para la recepción y traslado de la mercadería dentro del territorio nacional y por cualquier motivo, es necesario que la empresa utilice el documento guía de remisión, que servirá para constatar el origen del pedido realizado por el departamento de producción.

El responsable de bodega firmará la guía de remisión aceptando de conformidad lo recibido, previo la constatación física y posteriormente entregará una copia del documento al custodio de inventarios para el registro contable y archivo.

Este documento debe contener:

- Identificación del destinatario de la mercadería: razón social o nombres y apellidos y número de RUC o cédula.
- Fecha de emisión del documento, punto de partida y de llegada de la transportación.
- Motivo del traslado
- Datos del comprobante de venta objeto de la transacción: tipo y número del documento, número de autorización y fecha de emisión.
- Identificación del transportista: razón social o nombres y apellidos, número de RUC o cédula y número de placa del medio de transporte.
- Descripción detallada de la mercadería (cantidad, características o descripción)

Este documento garantiza el origen lícito de la mercadería y sustenta su traslado.

Debe emitirse en original para eladuiante, la primera copia para el emisor y la tercera copia para el archivo contable.



RUC	1792056322001
GUÍA DE REMISIÓN	
N°	
AUT. SRI:	_____

Fecha de Emisión: _____ Punto de Partida: _____
 Destinatario: _____ Punto de Llegada: _____
 RUC: _____

MOTIVO DEL TRASLADO

Venta	☐	Devolución	☐
Compra	☐	Importación	☐
Transformación	☐	Exportación	☐
Consignación	☐	Otros	☐

DATOS COMPROBANTE DE VENTA

IDENTIFICACION DEL TRANSPORTISTA

TIPO: _____	RAZÓN SOCIAL: _____
N° AUTORIZACIÓN: _____	RUC/C.I: _____
FECHA DE EMISIÓN: _____	N° PLACA: _____
N° DEL COMPROBANTE: _____	

BIENES TRANSPORTADOS

CANTIDAD	DESCRIPCION

Original: Destinatario
 Primer Copia: Emisor
 Segunda Copia: SRI

TRANSPORTISTA

ADQUIRIENTE

Hoja de costos

Para el registro y control de las inversiones en materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos requeridos para atender el pedido del cliente se recomienda a la empresa utilizar la llamada hoja de costos, cuyo diseño va de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para asignar la información que contiene este documento es necesario ejecutar los siguientes puntos:

- i. Determinar la producción en unidades equivalentes:
 - Se obtiene de la suma de las unidades terminadas y transferidas, unidades terminadas y no transferidas y unidades en proceso de MP, MO y gastos de fabricación, de todos los departamentos que intervienen el proceso de producción.
- ii. Determinar el costo de unidades equivalentes:
 - Se obtiene del total de unidades equivalentes por el costo de MP, MO y gastos de fabricación de todos los departamentos que intervienen en el proceso de producción.
- iii. Determinar el costo de las unidades totales:
 - Se obtiene de la suma de unidades totales (unidades terminadas y transferidas + unidades terminadas y no transferidas + unidades en proceso) por el costo de MP, MO y gastos de fabricación de todos los departamentos que intervienen en el proceso de producción.
- iv. Determinar la variación entre unidades equivalentes y totales:
 - Se obtiene de la suma del costo de unidades equivalentes más el costo de unidades totales de MP, MO y gastos de fabricación de todos los departamentos que intervienen en el proceso de producción.
- v. Realizar un resumen departamental:
 - Se recomienda utilizar el siguiente formato en todos los departamentos que intervienen en el proceso de producción:

ELEMENTOS	UNID TERMINADAS Y TRANSF	UNID TERM. Y NO TRANSF	UNID.EQUIV PROD. PROC	TOTAL UNID EQUIV.	COSTO	COSTO/TOTAL UNID.EQUIV.	UNIDAD TOTAL	COSTO UNID TOTAL	VARIACION		
									q	\$	%
Materia Prima	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)			
				(1) + (2) + (3)		(5) * (6)		(6) * (8)	(5)-(8)	(7)-(9)	(\$)/(9)*100
Mano de Obra											
Gastos de Fabric											
TOTAL											

vi. Determinar el inventario final:

- Se obtiene del subtotal (unidades terminadas y no transferidas + unidades equivalentes) por el costo de MP, MO y gastos de fabricación de todos los departamentos que intervienen en el proceso de producción.

vii. Determinar el inventario final de productos en proceso:

- Se obtiene de las unidades equivalentes por el costo de MP, MO y gastos de fabricación de todos los departamentos que intervienen en el proceso de producción.

viii. Determinar la utilización:

- Primero se obtiene de la resta del total producido en cada departamento (cantidad * costo unitario) MP, MO y gastos de fabricación.

Se recomienda el siguiente formato de hoja de costos para GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA., información que permitirá a la gerencia disponer de datos por departamento, comparar el monto de inversiones en cada uno y evidenciar los cambios significativos para un mejoramiento continuo:



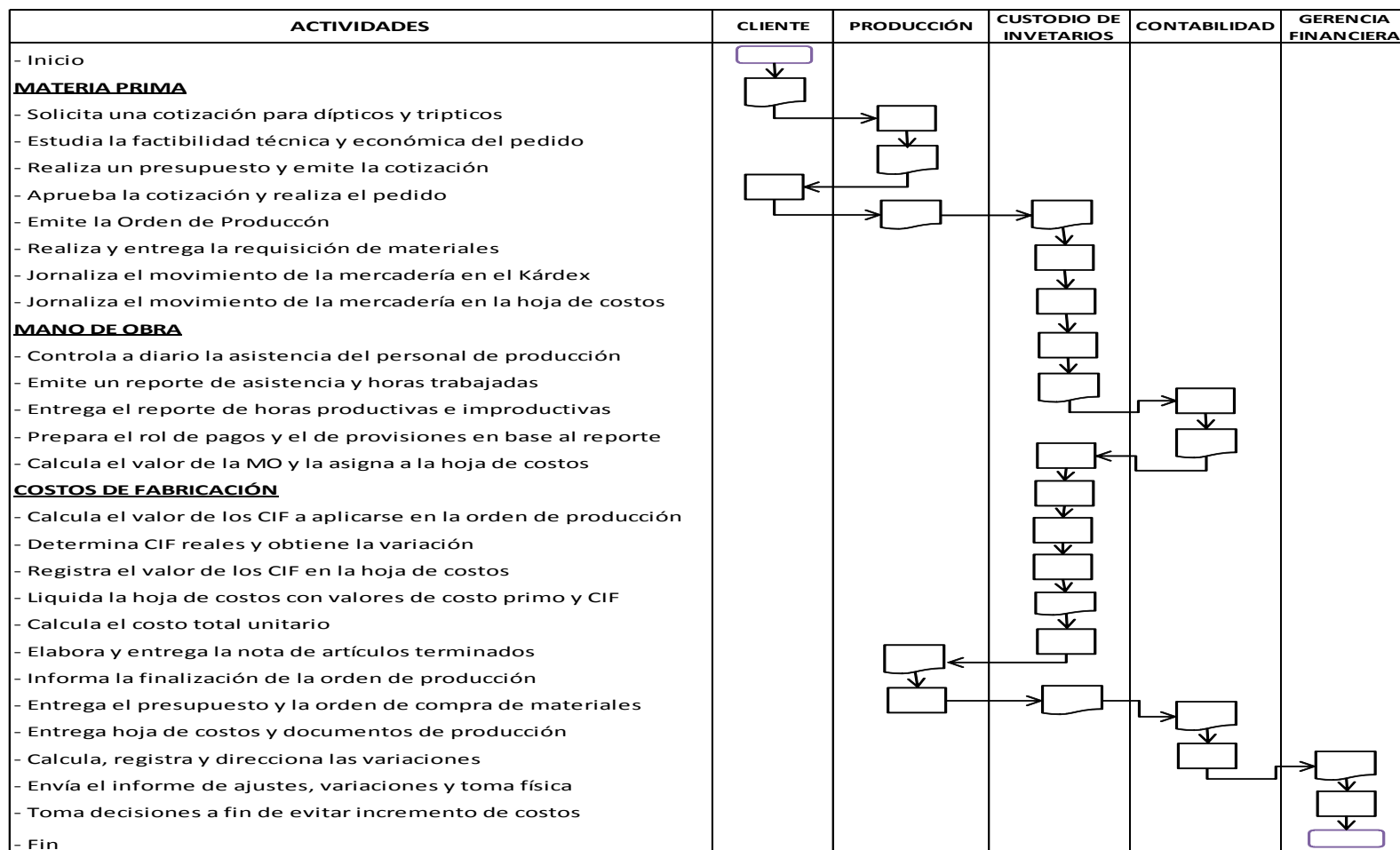
HOJA DE COSTOS

PERIODO _____

	PRE PRENSA			IMPRESIÓN			ACABADOS			Artículos Terminados			Resumen	Cuentas
	Canti dad	C/U	Total	Canti dad	C/U	Total	Canti dad	C/U	Total	Canti dad	C/U	Total		
<u>CANTIDADES</u>														
Inventario Inicial														
(+) Recibido														
(=) Total														
(-) Pérdida o desperdicio														
(-) Transferencia														
(=) Inventario Final														
Producción Efectiva del Ejercicio														
Producción Efectiva Acumulada														
<u>COSTOS</u>														MOD
(+) Mano de Obra Directa														G.F.
(+) Gastos de Fabricación														C.c.
(=) Costo de Conversión														M.P.
(+) Materia Prima Directa utilizada														C.P.
(=) Producción Efectiva del Ejercicio														Inv. Inic A
(+) Inventario Inicial Producción en Proc.														Inv. Inic B
(=) Producción Efectiva Acumulada														Inv. Inic C
(-) Transferencia														Disp. Prod. Term
(=) Producción Efectiva del Ejercicio														Inv. Final Prod Pro
(-) Transferencia Artículos Terminados														Prod. Terminado
(+) Inventario Inicial Artículos Terminados														Inv. Inc. Prod. Term
(=) Total Artículos Terminados														Disp. Prod. Term
(-) Costo de Ventas														Inv. Final Prod Ter
(=) Inventarios Finales														Costo De Ventas

GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA.
FLUJOGRAMA
ORDEN DE PRODUCCIÓN POR CLIENTE

Producto: Dipticos, Tripticos



4.4 Información y comunicación

Las bases en la estructura de control es la calidad de la información y de las comunicaciones, es por eso que se debe comunicar oportunamente los aspectos principales de información y comunicación como: delegación de responsabilidades de control, sistemas de información, comunicación organizacional, comunicación externa.

La empresa proporcionará la información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimientos, para lo cual ha establecido las siguientes pautas:

1. Comunicar a toda la organización las responsabilidades y deberes que cumple cada empleado, en todos los niveles organizacionales
2. Dar a conocer los datos fundamentales en los Estados Financieros que se generarán con la aplicación de políticas y procedimientos para que todo el personal este consiente de la importancia de su labor para determinar información financiera.
3. Informar a todo el personal que la aplicación de un sistema de control interno es una herramienta de supervisión que permitirá detectar de forma inmediata las anomalías que podrían sufrir los procesos de la empresa.
4. La administración comunicará y dará a entender al personal de la empresa los objetivos que mantiene la organización para lograr de esta manera un mayor involucramiento del personal y mejores resultados.
5. Realizar reuniones con entre los directivos para hacer entrega de la información que les compete a cada uno.
6. Ratificar que la información genera por el personal en los tiempos establecidos en la propuesta, sea confiable.
7. Implementar las recomendaciones en cuanto a los sistemas de información que maneja la empresa y que a continuación se detallan:
 - Sistema contable CIAD
 - Microsoft Office: Word, Excel

Para obtener una efectividad en la propuesta de este trabajo se recomienda:

- a. Habilitar los módulos de materia prima en el sistema contable CIAD, que permitan llevar un control de la misma
 - b. Crear claves de accesos a los archivos de Microsoft que se consideren importantes de no ser alterados o como confidenciales
 - c. El sistema debe contar con claves de seguridad para cada usuario que tiene acceso al mismo
8. Establecer canales de comunicación con clientes, proveedores y otras partes externas que permitan la comunicación de información sobre las cambiantes necesidades que surgen, para lo cual se recomienda:

Canales de comunicación internos

- Implementar intranet para que los colaboradores tengan acceso a manuales de procedimientos, código de ética, información financiera, datos de clientes, entre otros; y que la misma sea actualizada diariamente
- Realizar reuniones periódicas para tratar los temas relacionados con cada área de la empresa

Canales de comunicación externos

- Implementar un correo electrónico corporativo a cada colaborador de la empresa, que les permita recibir y enviar mails de acuerdo a los requerimientos de su área de trabajo.

4.5 Supervisión y monitoreo

Cuando ya se haya implementado el sistema de control interno propuesto en el presente trabajo, GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA.LTDA., debe verificar y supervisar la ejecución del mismo, para lo cual se propone las siguientes pautas:

1. Monitoreo continuo por la administración
 - Medir la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones

- Asegurarse que las revisiones planteadas sean ejecutadas según lo establecido
2. Evaluaciones periódicas
- La administración será la responsable de realizar evaluaciones trimestrales sobre el sistema de control interno propuesto
 - Dirigir la atención a la evaluación de cada uno de los componentes de control interno con respecto a todas las actividades más significativas.

Las evaluaciones toman forma de auto-valoraciones, en las que las personas responsables de un área o función en particular determinan la efectividad de los controles para sus actividades. Por lo que en caso de no alcanzar los objetivos y resultados en la aplicación de este sistema de control interno, se recomienda identificar los puntos donde existen falencias para desarrollar correctivos que permitan el mejor desarrollo y cumplimiento del mismo.

4.6 Análisis costo beneficio

Para determinar si la aplicación de procedimientos propuestos en el área financiera contable es efectiva, se realizó una evaluación de la aplicación de los mismos:

EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

- Principales operaciones

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Ahorro de Materia Prima e insumos al evitar la impresión del diseño en la aprobación, lo que también implica ahorro de dinero. - o Optimización y reducción de tiempo con el uso de la telecomunicación. - o Disminución de la escala y firmas de aprobación. - o El diseño se puede imprimir en cualquier tipo de impresora. - o La máquina Offset imprime repetitivamente el mismo soporte y su velocidad es superior a la digital.	- φ No existe un trato directo o personal con el cliente. - φ Pueden existir malos entendidos al momento de redactar la aprobación del diseño. - φ Obtener los medios para solventar la compra de un equipo más sofisticado.

- o Ahorro de Mano de Obra al utilizar una máquina que contenga 4 cuerpos. - o Mejor calidad en el trabajo entregado. - o Acortar el tiempo de entrega.	
---	--

- **Bancos**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Regula la entrega de fondos destinados para pagos. - o Existe un historial de la emisión de cheques. - o Se designan responsabilidades al manejo, autorización, liquidación y arqueo de fondos. - o Designación de autoridades y responsabilidades. - o Aplicación de procedimientos de seguimiento para los desembolsos de dinero. - o Monitoreo del manejo de cheques y del efectivo con arqueos sorpresivos. - o Conciliaciones de saldos bancarios periódicas. - o Detección de errores e irregularidades en la emisión de cheques. - o Razonabilidad y confiabilidad en la información bancaria. - o Control adecuado sobre entregas diarias de dinero mediante recibos. - o Aprobación por parte del Gerente General; firmas autorizadas de cheques.	- φ Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado con los procedimientos o no cubre las necesidades del Contador. - φ Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones - φ Los objetivos de la empresa se pueden ver perturbados por errores y omisiones. - φ No seleccionar adecuadamente a quien se le va a responsabilizar las funciones a desempeñar. - φ De no llevar un control adecuado de los comprobantes de egreso, se corre el riesgo de desviar su destino y no ser entregado en la fecha indicada. - φ Que a la hora de realizar la cobranza a cada cliente, en caso de que paguen con cheques, estos no vengan a nombre de la empresa.

- **Cuentas por cobrar comerciales**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Evitar la duplicidad de procedimientos con la impresión de las facturas directamente del sistema contable. - o Con el reporte de cartera, se mantienen saldos actualizados de las cuentas por cobrar al cierre del periodo y se planifica los cobros del mes. - o Con el comprobante de ingreso, se tiene un mejor control y seguimiento del pago realizado por el cliente - o Con la conciliación de los valores depositados, se garantiza la recuperación oportuna de los ingresos. - o Con el envío de estados de cuenta, el cliente programa o proyecta sus pagos - o Con el envío de estados de cuenta periódicos, se ofrece al cliente la	- φ Riesgo de que existan cuantías incobrables, al no llevar un control de las deudas por cobrar. - φ Aumento de costos de operación, pues exige personal y procesos adicionales. - φ Incertidumbre de cuánta autoridad debe delegarse, para que los procesos de control sean adecuados y suficientes. - φ Capacitación de un perfil de cobros al auxiliar contable - φ Cancelación de pedidos o créditos a los clientes, por falta de pago. - φ Conciliaciones de saldos más frecuentes por pagos parciales de los clientes.

oportunidad de verificar sus deudas. - o Se mantiene un nivel adecuado de liquidez. - o Permite mejorar la eficiencia de la empresa, pues al tenerse un mejor conocimiento del diente, de sus cualidades y capacidad económica, en caso de dificultades en la recuperación de la cartera, se puede actuar en forma rápida y oportuna. - o Se establece un límite o autorización de crédito a los clientes, según la antigüedad de cartera que mantengan con la empresa.	
--	--

- Cuentas por pagar proveedores

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Garantizar un pago oportuno en base a negociación y aplicando normas contables y tributarias vigentes. - o Establecer controles para mitigar los riesgos de cuentas impagas. - o Se encuentran separadas las funciones de recepción en el almacén de autorización del pago y de la firma del cheque para su liquidación. - o Evitar la sobrecarga de funciones a la Gerencia General, con la aprobación directa del encargado en cada departamento. - o Permite identificar a quién se le debe en una fecha determinada, cuánto y su vencimiento. - o Proyección de los pagos en consideración al cobro de deudas y en base al reporte de cuentas por pagar vencidas. - o Mantiene la historia detallada de pagos a cada proveedor y su información detallada, sin que se presenten saldos vencidos	- φ Crear una brecha de los días de pago, conservando la imagen de la empresa y las buenas relaciones con los proveedores. Indecencias. - φ No garantiza el cumplimiento de los objetivos ampliamente - φ Se puede presentar malos entendidos, descuidos o fatiga por el factor de error humano. - φ El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar. - φ La evaluación puede resultar muy técnica por lo que se requiere de personal especializado.

- Impuestos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Garantizar el correcto registro y aplicación de impuestos de acuerdo a las Leyes vigentes en el país - o Evitar la sobrecarga de responsabilidad de funciones del auxiliar contable - o Disminución de errores en la aplicación de impuestos que pueden generar el pago de multas a la entidad reguladora - o Adecuada segregación de funciones - o Se obtiene mayor efectividad y confiabilidad en los resultados	- φ Puede generar costos en la aplicación de actividades de control y monitoreo - φ Produce cambios en los procesos financieros que la entidad ya tiene establecidos.

- **Compras**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Segregación de funciones - o Información confiable, veraz y oportuna que ayude a una buena toma de decisiones - o Promover la eficiencia del personal de la todas las áreas de la empresa - o Localizar errores administrativos, contables y financieros - o Coordinación del funcionamiento y proceso de las compras en cuanto a su operación y recurso humano necesario - o Mantener actualizado el registro de proveedores para una oportuna información sobre estos, sus productos y servicios. - o Evaluación continua de los procedimientos, procesos y política referente al área de compras.	- φ La implementación puede requerir importantes cambios en la empresa y los procesos. - φ Los procedimientos propuestos pueden resultar ser complejos que muchas pymes no pueden ajustarse a los cambios

- **Nómina**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Fomentar la eficiencia operacional creando un adecuado clima de control. - o Establecer procedimientos que mejoren las actividades a cargo de cada empleado que maneja nómina - o Salvaguardar el manejo de efectivo para el pago de nómina - o Evitar inconsistencias y reproceso en la elaboración de roles de pagos - o Garantiza la integridad, confiabilidad, confidencialidad y seguridad de la información de la nómina. - o Existe un control directo sobre los pagos que se realizan. - o Establece el periodo o periodos contratados. - o Comunicación efectiva con procesos mejorados - o Manejo flexible de todos los cálculos involucrados en los procesos de nómina.	- φ Problemas que se pueden presentar en la adaptación del proceso - φ Aumento de actividades para las autoridades supervisoras - φ No lograr la alineación de la estrategia corporativa con la cultura organizacional.

- **Ventas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- o Establecer políticas para la programación del presupuesto de la empresa. - o Control de funcionalidad del producto entregado y registro de satisfacción del cliente - o Verificación y corrección inmediata de posibles errores	- φ Poca percepción de los procesos establecidos por parte de los empleados, autoridades o clientes. - φ Reflejo desfavorable en los procesos de ventas - φ Se puede presentar malos entendidos, descuidos o fatiga por el factor de error

○ Asesorías periódicas para dar el valor agregado a las operaciones de ventas ○ Obtener información actualizada de los recursos disponibles ○ Emisión de informes que permitan controlar directamente las operaciones de ventas. ○ Revisión periódica de objetivos. ○ Desarrollar estrategias de acción de ventas	humano.
---	---------

- **Manejo de materia prima**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
○ Se genera un control de cantidades y costos del material que interviene en la elaboración del pedido. ○ Determinar las necesidades de producción. ○ Se establece medidas de seguridad y control para el espacio físico en el que se conserva la materia prima. ○ Se controla que el material solicitado sea facturado y cancelado correctamente. ○ Se autoriza a un personal capacitado para almacenar, despachar y mantener la custodia del inventario. ○ Restricción en el área de almacenaje, con el propósito de establecer responsabilidades al personal involucrado. ○ Economías de producción con tamaños adecuados. ○ Control de la suficiencia o insuficiencia de inventarios de materia prima. ○ Optimización del diseño de productos y procesos para un funcionamiento más confiable y a menor precio. ○ Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas ○ Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos ○ Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercadería. ○ Evita o reduce pérdidas como resultado de baja de precios. ○ Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.	- φ Costos adicionales por mantenimiento de inventarios. - φ Problemas de implementación y falta de recursos. - φ De no llevarse el control o registro en el kardex inmediatamente, previo a un movimiento, se corre el riesgo de pasarlo por alto. - φ Omitir una adecuada supervisión al personal responsable del proceso. - φ Que se involucre al proceso, personal que no pertenezca al área o no autorizado. - φ Lograr el compromiso de la alta administración y la participación de todo el personal.

Continuando con el análisis de costo-beneficio, se presenta las bases para el análisis o estudio por parte de la administración:

BASES DE CÁLCULO	
Nº Horas Laborables mensuales	240
Sueldo mensual gerente financiero	1.200,00
Sueldo mensual contador general	600,00
Sueldo mensual auxiliar contable	293,00

SUMINISTROS	
Recibera Kardex	12,00
Papel Bond	5,00
Sello Cancelado	3,00
Block Notas de Crédito en papel químico	10,00
Block Comprobantes de Egreso	12,00
Block Comprobantes de Ingreso	12,00

ESTADO DE RESULTADOS	
Ingresos Operacionales	441.152,92
Gastos Operacionales	80.952,83
Utilidad Operacional	11.847,76

Para determinar el costo de implementación de este sistema, las actividades requeridas se encuentran agrupadas de la siguiente forma:

Políticas, funciones y procedimientos

- Horas adicionales del Gerente Financiero, Contador General y Auxiliar Contable

Costos permanentes

- Sueldo y beneficios adicionales del custodio de Materia Prima

Sistemas requeridos

- Aplicación de Microsoft Outlook
- Activación del Módulo de Materia Prima en el Sistema Contable CIAD

Suministros

- Tarjetas Kardex
- Impresiones y Copias (Semestral)
- Sello Cancelado (Semestral)
- Blocks documentos Contables Propuestos

COSTO IMPLEMENTACIÓN			
ACTIVIDAD	SITUACIÓN PROPUESTA MENSUAL	SITUACIÓN PROPUESTA ANUAL	OBSERVACIONES
Horas Gerente Financiero (2 horas)	10,00	120,00	Soporte y acatamiento por parte de los colaborados en los nuevos procedimientos, para la obtención de resultados óptimos.
Horas Contador General (6 horas)	15,00	180,00	
Horas Auxiliar Contable (4 horas)	4,88	58,60	
Sueldo Mensual Custodio MP	292,00	3504,00	Se requiere contratar personal para la custodia, manejo y control de materia prima o la mercadería almacenada en la bodega
Décimo Tercero Custodio MP	24,33	292,00	
Décimo Cuarto Custodio MP	24,33	292,00	
Vacaciones Custodio MP	12,17	146,00	Permitirán la mejor difusión de información tanto interna como externamente y la efectividad en reportes de MP
Microsoft Outlook	2000,00	2000,00	
Sistema Contable CIAD (Activación Módulo MP)	200,00	200,00	
Tarjetas Kardex	12,00	144,00	Los suministros a utilizar son parte de la aplicación y difusión de los nuevos procedimientos, además de ser necesarios para el mejor manejo de las actividades de control
Impresiones y Copias (Semestral)	5,00	30,00	
Sello Cancelado (Semestral)	3,00	18,00	
Blocks documentos Contables Propuestos	34,00	408,00	
TOTAL DESEMBOLSOS PROPUESTA	2.636,71	7.392,56	

A continuación se presenta una comparación entre los resultados anuales propuestos versus los totales del estado de resultados en cuanto a ingresos y gastos operaciones del año 2011:

COMPARATIVO ANUAL		
IMPLEMENTACIÓN		INGRESOS OPERACIONALES
POLÍTICAS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS		441.152,92
Horas Gerente Financiero (2 horas)	120,00	0.03%
Horas Contador General (6 horas)	180,00	0.04%
Horas Auxiliar Contable (4 horas)	58,60	0.01%
COSTOS INVERSIÓN	358,60	0.08%
SISTEMAS REQUERIDOS		INGRESOS OPERACIONALES
		441.152,92
Microsoft Outlook	2000,00	0,45%
Sistema Contable CIAD (Módulo MP)	200,00	0,05%
COSTOS INVERSIÓN	2200,00	0.50%
COSTOS Y GASTOS PERMANENTES		GASTOS OPERACIONALES
		80.952,83
Custodio de Materia Prima	4234,00	5,23
Tarjetas Kardex	144,00	0,18
Impresiones y Copias (Semestral)	30,00	0,04
Sello Cancelado (Semestral)	18,00	0,02
Blocks documentos Contables	408,00	0,50
COSTOS Y GASTOS	4834,00	5.97%

Una vez determinado el porcentaje de inversión, costos y gastos con la implementación del sistema de control interno, a continuación se presenta una proyección de los estados financieros tomando en cuenta estos valores que formaran parte del curso normal de la empresa (Ver Anexos 2 y 3):

Proyección año 2012

Estado de resultados

	2010	2011	2012	%
Ventas	389853,34	441145,60	499200,36	13,16
Total Ingresos Operacionales	389853,34	441145,60	499200,36	0,13
Compra de Materia Prima	121991,89	180308,46	204037,05	
Sueldos y Beneficios Sociales	121433,35	114744,97	130453,47	
Suministros y Materiales	38061,18	2853,14	3453,14	
Gastos de Operación	93151,27	120688,45	124800,09	
Total Costos y Gastos	374637,69	418595,02	462743,75	0,11
Utilidad	15215,65	22550,58	36456,61	0,62

Proyección año 2012

Balance General

	2010	2011	2012	%
Activo Corriente	48681,09	106506,49	120522,74	1,19
Maquinaria, Equipo e instalaciones	23132,58	23132,58	23132,58	
Equipo de computación Software	9371,93	9371,93	11571,93	
Depreciación Acumulada	-10259,55	-12260,72	-14188,64	

En base al análisis realizado, se pudo determinar que a pesar de existir un incremento de costos y gastos con la aplicación de esta propuesta de sistema de control interno para el área financiera contable en GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA., al realizar una proyección de los resultados del año 2012 se obtuvo una utilidad que se incrementa en un 62%. Es decir, no representa un impacto significativo para la entidad ya que los beneficios como ahorro en el tiempo de procesos, salvaguarda de activos y calidad en el producto entregado, representan costos desembolsables que no afectaron los futuros resultados.

Al realizar una comparación anual de los costos y gastos que se aplicaran a partir del año 2011, se obtuvo los siguientes resultados:

PROPUESTA	%
Incremento Costo Inversión	0.58%
Incremento Costos y Gastos	5.97%

Tomando en cuenta esta información se realizó la proyección de resultados del año 2012, es decir en costos y gastos se incluyó la información de sueldos y beneficios sociales, suministros y materiales y otros gastos de operación, mientras que en los valores de activos se adicionó la implantación de nuevos software.

CONCLUSIONES

1. La entidad no posee una estructura organizativa formal, lo que ocasiona que las líneas de autoridad no se encuentran definidas, impide la identificación de sus secciones y áreas, entre las que determinarían las líneas de comunicación; llevado así a la falta de sinergia en el trabajo habitual.
2. Los empleados desconocen los objetivos de la entidad y esta no cuentan con objetivos por sección que contribuyan al logro de sus metas macro, lo que trae consigo una falta de involucramiento del personal en el desarrollo de la entidad.
3. La entidad no ha determinado un sistema de control de inventarios, así como tampoco un control de mercadería mediante Kardex, lo que impide contar con información inmediata del stock para una oportuna toma de decisiones.
4. Se ha identificado que en la entidad se requiere la delimitación de responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos y funciones que maneja, ya que existe duplicidad e incompatibilidad de funciones, provocando una falta de control en las actividades, en la información financiera y la salvaguarda de los activos de la misma.
5. GRÁFICAS VÁSQUEZ CIA. LTDA. no realiza una evaluación de desempeño y capacitación de su personal en el área comercial, de producción y contabilidad, lo que provoca falta de actualización de los empleados en cuanto al desarrollo eficiente, eficaz y creativo de sus actividades para el cumplimiento de la normativa vigente y la consecución de las metas de la entidad.
6. La entidad no elabora informes de gerencia que permitan a la administración tener una idea mucho más amplia de la situación que vive la entidad para una toma adecuada de decisiones.

RECOMENDACIONES

1. Al no contar con una estructura organizativa en la entidad, se recomienda considerar el “Organigrama Estructural Propuesto”, en el que se detalla cada una de las secciones y áreas, así como las líneas de comunicación y autoridad que facilitaran el desarrollo diario de las actividades de la entidad. (Ver página 228)
2. La dirección se encuentra en la obligación de determinar los objetivos de cada una de las secciones de la entidad que contribuyan al logro de sus objetivos generales, así como dar a conocer a cada uno de sus empleados la importancia de su trabajo en el logro de las metas trazadas.
3. Se sugiere a la Administración de la entidad adopte el sistema de control de Inventario de Cuenta Permanente o Inventario Perpetuo, utilizando la base del sistema contable CIAD, se sugiere también adoptar el método de Promedio Ponderado para la valoración de su inventario de mercadería debido a su relativa facilidad de cálculo y que se ajusta al principio de conservatismo.
4. Se sugiere a la administración adoptar el Organigrama Funcional propuesto para la delimitación de responsabilidad y autoridad de cada uno los empleados que laboran en la entidad, logrando de esta manera eliminar la duplicidad e incompatibilidad de funciones. (Ver página 20).
5. Se demanda a la administración de la entidad realice una evaluación al personal, el cual debe ser aplicado en los tres niveles de autoridad y responsabilidad en los que se encuentra en contacto el colaborador, para poder mejorar y determinar los requerimientos de conocimientos, aptitudes y actitudes.
6. La administración debe diseñar y exigir a cada una de las áreas de la entidad la presentación mensual o semanal de los informes gerenciales, entre los informes que podemos sugerir se encuentran: evolución de estados financieros, informes de indicadores financieros, informe de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar, informes semanal de cuentas por pagar, rotación de inventarios, evolución de ventas en monto

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguirre O., J. (1997). *Auditoría III*. Madrid: Didáctica Multimedia.
- Amart, J. M. (1192). *Finanzas y Contabilidad*. España: Gestión 2000.
- Arens A., A. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral*. México: Prentice Hall.
- Badillo, J. (2007). *Ayuda didáctica "COSO"*. Quito: Universidad Particular de Loja.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2012.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Indicadores de Inflación*. Obtenido de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Cámara de Comercio de Quito. (2011). *La camara de quito*. Obtenido de http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_wrapper&Itemid=6
- Estupiñán Gaitán, R. (2002). *Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoediciones.
- Franklin F., E. B. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.
- González, M. (01 de 05 de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de 06 de 2013, de Gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
- Mantilla B., S. A. (2009). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoediciones.

Mantilla B., S. A. (2007). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: Ecoediciones.

Perdomo Moreno, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. México: Internacional Thomson Editores.

Poch Torres, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Gestión 2000.

SRI. (2010). *SRI Servicios en Línea*. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inicio/sociedades>

Superintendencia de Compañías. (Art. 92). Ley de Compañías. *Disposiciones Generales, Sección V*.

Whittington O., R. (2006). *Principios de Auditoría*. México: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE AGOSTO DEL 2.011

<u>INGRESOS</u>		
<u>OPERACIONALES</u>		
NACIONALES		375.942,78
GRAVADOS CON TARIFA 12%	375.942,78	
<u>TOTAL INGRESOS</u>		<u>375.942,78</u>
<u>COSTOS</u>		
COSTOS DE ELABORACIÓN		246.177,19
TERMINADOS GRAFICOS	35.355,91	
MATERIA PRIMA	162.757,81	
ALQUILER MAQUINARIA	4.000,00	
REPUESTOS	2.449,42	
MANO DE OBRA	30.286,70	
BENEFICIO SOCIALES	4.041,16	
APORTE PATRONAL	3.679,83	
FONDO DE RESERVA	2.064,19	
DEPRECIACION MAQUINARIA	1.542,17	
<u>TOTAL COSTOS</u>		<u>246.177,19</u>
<u>UTILIDAD EN VENTAS</u>		<u>129.765,59</u>
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
GASTO NÓMINA		38.987,77
SUELDOS	31.514,22	
BENEFICIOS SOCIALES	1.056,65	
APORTE PATRONAL	3.828,98	
FONDO DE RESERVA	2.587,92	
SERVICIOS BÁSICOS		5.466,04
ENERGÍA ELÉCTRICA	1.509,48	
AGUA POTABLE	880,97	
COMUNICACIONES	3.075,59	
SERVICIOS DE TERCEROS		21.490,67
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	2.683,57	
ASESORÍA CONTABLE	960,00	
PAGO NOTARIOS	5,00	
SERVICIO DE TRANSPORTE	16.475,96	
COMBUSTIBLES	1.366,14	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		1.515,10
PATENTE	277,04	
CONTRIBUCIONES CCQ	787,49	
MULTAS E INTERESES	450,57	
GENERALES		2.543,18
DEPREICACION EQU. COMPUT	2.543,18	
<u>GASTOS DE VENTAS</u>		
PROMOCION Y PUBLICIDAD		5.322,70
GASTOS DE VIAJE	5.322,70	
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>		
COMISIONES E INTERESES		232,03
COMISIONES BANCARIAS	232,03	
<u>TOTAL GASTOS</u>		<u>75.557,49</u>
<u>UTILIDAD NETA</u>		<u>54.208,09</u>

Hilda Morales Cevallos
Gerente General

Juan Andrés Caza
Contador

ANEXO 2

BALANCE GENERAL					
DEL 01 ENERO 2010 AL 31 DICIEMBRE 2011					
	2010	2011		2010	2011
ACTIVOS			PASIVOS		
Caja - Bancos	23.430,99	0,00	Cuentas y documentos por Pagar Proveedores	36.591,08	27.610,61
Cuentas y Documentos por Cobrar	13.910,49	54.433,91	Obligaciones con Instituciones Financieras	0,00	13.178,28
Otras cuentas y doc por cobrar	0,00	1.780,13	Préstamos de accionistas locales	0,00	18.216,16
Provisión cuentas incobrables	-1.190,58	-1.190,58	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	2.862,18	7.326,45
Crédito tributario a favor IVA	1.706,58	692,32	Participación trabajadores	2.020,36	3.383,69
Crédito tributario a favor Renta	9.257,58	6.583,81	Crédito a Mutuo		33.000,00
Activos pagados por anticipado	0,00	44.206,90	Obligaciones emitidas a Corto plazo	7.669,69	2.665,31
Otros Activos corrientes	1.566,03		Total Pasivo	49.143,31	105.380,50
Total Activo Corriente	48.681,09	106.506,49			
Maquinaria, Eq. e instalaciones	23.132,58	23.132,58	Capital	21.782,74	33.630,50
Equipo de computación Software	9.371,93	9.371,93			
Dep Acumulada Maq y Equipo	-9.253,03	0,00			
Dep Acumulada E. Computación	-1.006,52	0,00			
Total Activo Fijo	22.244,96	32.504,51			
Total ACTIVO	70.926,05	139.011,00	TOTAL PASIVO + CAPITAL	70.926,05	139.011,00

ANEXO 3:

ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 ENERO 2010 AL 31 DICIEMBRE 2011		
	2010	2011
Ventas	389.853,34	441.145,60
Compra de MP	121.991,89	180.308,46
Sueldos y Beneficios Sociales	121.433,35	114.744,97
Honorarios profesionales	2.265,87	7.499,33
Mantenimiento y reparaciones	830,60	3.364,32
Combustibles	500,80	2.009,09
Sumistros y Materiales	38.061,18	2.853,14
Transporte	8.842,55	25.152,48
Intereses	917,68	0,00
Comisiones		144,82
Seguros		274,23
Gastos de Gestión		109,50
Impuestos	667,69	1.744,40
Gastos de Viaje	3.395,20	8.808,92
Depreciación Activos Fijos	1.439,97	4.865,39
Servicios Publicos	6.179,38	4.230,46
Otros Servicios	68.111,53	62.485,51
Total Gastos	374.637,69	418.595,02