



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL - ECUADOR**

**CARRERAS**

**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO**

Previa a la obtención de los Títulos de:  
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría e  
Ingeniera Comercial Mención Comercio Exterior

**TÍTULO**

Implementación de un sistema de control interno basado en el COSO II como  
solución a la problemática Administrativa y de Gestión operativa de la Compañía  
Marcelo Freire S.A.

**AUTORES**

Ibarra Navarrete Diego Rolando  
Pazmiño Carrera Evelyn Gisell

**DIRECTOR**

Ing. Com. Luis Alarcón C., MAE

**Guayaquil, 2014.**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios, con el todo se puede y me ha dado toda la fuerza y conocimiento para la realización de este proyecto, permitiéndome alcanzar una meta más en mi vida.

A mi madre, Susana Navarrete, por su apoyo y por creer en mí siempre; ha sido el pilar fundamental para poder cumplir este sueño de ser un profesional.

A mi esposa, Shirley Gómez, por comprender en los momentos que dejé de estar con ella y a mi niña bella, Mía Fiorella, por dedicarme al desarrollo de este proyecto.

A nuestro director de proyecto, Ing. Luis Alarcón, por ser el guía en este trabajo y estar pendiente del cumplimiento en todo momento de los objetivos propuestos en este tema; y a todos los profesores que impartieron sus conocimientos durante toda la carrera universitaria.

A los representantes de Marcelo Freire S.A., por facilitarnos sus instalaciones e información necesaria para la realización del presente trabajo.

A todas las personas que creyeron en mí y nunca dejaron de motivarme y empujarme a cumplir esta meta.

*Diego Ibarra N.*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, ser maravilloso que me dio las fuerzas y mantuvo mi fe para culminar lo que un día pensé nunca concluir.

A mi familia, por su motivación y apoyo incondicional durante cada paso que decido dar en la vida.

A mi novio, por su inmenso amor e infaltable apoyo para que pueda culminar este proyecto.

A cada uno de los profesores que nos compartieron sus grandes conocimientos durante todo el camino de nuestra carrera.

También a todas las personas que confiaron en mí, y que me apoyaron durante la elaboración del presente documento.

A la biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana, por abrirnos sus puertas y poder obtener mucha de la información que contiene, hoy por hoy, nuestro trabajo.

A los directivos de la empresa, Marcelo Freire S.A., que me permitieron la realización de este tema en su empresa y siempre estuvieron dispuestos a facilitar la información requerida para este trabajo.

Finalmente, al profesor Luis Alarcón que, como tutor de este proyecto, nos ha corregido, apoyado e impulsado; por su entrega y predisposición, gracias por superar las expectativas que pusimos en usted; sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

*Evelyn Pazmiño C.*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado de todo corazón a mi Dios, que me ha dado todo lo necesario para poder cumplir este sueño.

A mi madre, la Sra. Susana Navarrete. Un día te lo prometí, y te he cumplido.

A mi esposa Shirley Gómez, mi compañera incondicional.

A mi amada hija, Mía Fiorella Ibarra Gómez, por ser el motor que me da la fuerza cada día para superarme.

*Diego Ibarra N.*

## **DEDICATORIA**

Principalmente se lo dedico a mi mayor impulso y motor de vida, a mi gran padre celestial, Dios, que con su inmenso amor me apoya en cada paso que doy, el mejor amigo, la persona que nunca me ha fallado y que nunca me fallará.

A mi amada madre, quien siempre ha puesto lo mejor de sí para darnos todo en la vida y que junto a mi padre han formado en mí a una gran persona, y sobre todo me han llevado a ser lo que soy hoy, una gran profesional.

A mis queridos hermanos, y a mi adorado novio, quien no me deja sola y apoya cada decisión y paso que doy, compartiendo hermosos momentos como es el culminar satisfactoriamente este proyecto.

Finalmente, dedico este proyecto a la vida, por permitirme alcanzar un gran reto y a la cual le pido me permita alcanzar muchos más, tanto en lo personal como en lo profesional.

*Evelyn Pazmiño C.*

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente estudio: **Implementación de un sistema de control interno basado en el COSO II como solución a la problemática Administrativa y de Gestión operativa de la Compañía Marcelo Freire S.A.**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Guayaquil, Septiembre del 2014

Presentado por:

---

(f) Pazmiño Carrera Evelyn Gisell  
C.I.: 0920236908

---

(f) Ibarra Navarrete Diego Rolando  
C.I.: 0924155732

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>4</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>5</b>
<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>12</b>
<b>KEYWORDS</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>15</b>
<b>1. ANTECEDENTES, ENUNCIADO, FORMULACIÓN, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.</b>	<b>15</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1 Base Legal</b>	<b>17</b>
<b>1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 Beneficiarios</b>	<b>21</b>
<b>1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1 Problema General</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Problemas Específicos</b>	<b>21</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1 Objetivos Generales</b>	<b>21</b>

1.4.2	Objetivos Específicos _____	22
1.5	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA _____	22
CAPITULO II _____		25
2.	MARCO CONCEPTUAL _____	25
2.1	CONTROL INTERNO _____	25
2.1.1	Concepto _____	25
2.1.2	Importancia _____	26
2.1.3	Objetivos del control interno _____	26
2.1.4	Elementos del control interno _____	27
2.2	ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL E.R.M. _____	27
2.2.1	Introducción _____	27
2.2.2	Definición _____	28
2.2.3	Beneficios _____	28
2.2.4	Componentes _____	29
2.3	AUDITORÍA DE GESTIÓN _____	34
2.3.1	Conceptos _____	34
2.3.2	Objetivos _____	35
2.3.3	Características _____	35
2.3.4	Riesgos de Auditoría de Gestión _____	36
2.3.5	Informe de Auditoría _____	37
2.3.6	Proceso de la Auditoría de Gestión _____	38
2.3.7	Alcance de la Auditoría de Gestión y Resultados _____	41
2.4	INFORME DEL MODELO COSO I _____	44
2.4.1	Ambiente de Control _____	44
2.4.2	Valoración de Riesgos _____	45
2.4.3	Actividades de Control _____	46
2.4.4	Información y Comunicación _____	48
2.4.5	Monitoreo _____	49
2.5	LAS TICS _____	49
CAPITULO III _____		51
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA MARCELO FREIRE	
S.A.	_____	51
3.1	CUESTIONARIO DE ANÁLISIS SITUACIONAL _____	51
3.2	TABULACIÓN Y RESULTADOS _____	61
CAPITULO IV _____		63

<b>4</b>	<b>IDENTIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.</b>	<b>63</b>
4.1	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	63
4.2	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.	64
4.2.1	Ambiente de Control	64
4.2.2	Valoración de Riesgos	76
4.2.3	Actividades de Control	80
4.2.4	Monitoreo	86
<b>CAPITULO V</b>		<b>88</b>
<b>5</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA MARCELO FREIRE S.A.</b>	<b>88</b>
5.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	88
5.2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	89
5.3	OBJETIVOS	90
5.4	MISIÓN	90
5.5	VISIÓN	90
5.6	VALORES	91
5.7	MANUAL DE FUNCIONES	92
5.8	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	108
5.8.1	Procedimiento de Control Interno.	108
5.8.2	Procedimiento de Compras.	110
5.8.3	Procedimiento de Ventas.	113
5.8.4	Procedimiento de Recursos Humanos.	116
5.8.5	Procedimiento Financiero Contable.	121
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>126</b>
<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>		<b>127</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>129</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPITULO III

Tabla 3.1 Cuestionario de la evaluación del sistema de control interno.	52
Tabla 3.2 Resultados del cuestionario de la evaluación del sistema de control interno componentes	61
Tabla 3.3 Resultados del cuestionario de la evaluación del sistema de control interno factores	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPITULO I

Gráfico 1. 1PHVA	40
------------------	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	129
Anexo 2	129
Anexo 3	130
Anexo 4	131
Anexo 5	131
Anexo 6	132
Anexo 7	132
Anexo 8	133
Anexo 9	133
Anexo 10	134
Anexo 11	135
Anexo 12	136
Anexo 13	137
Anexo 14	138
Anexo 15	138
Anexo 16	140
Anexo 17	142
Anexo 18	143
Anexo 19	144
Anexo 20	145
Anexo 21	146
Anexo 22	147
Anexo 23	148



**CARRERAS**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO  
 EN EL COSO II COMO SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA  
 ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA  
 MARCELO FREIRE S.A.**

**Autores:**

Ibarra Navarrete Diego Rolando

diegoibarran@hotmail.com

Pazmiño Carrera Evelyn Gisell

epazminc8@outlook.es

**Director de Tesis:**

Ing. Com. Luis Alarcón C., MAE

lalarcon@ups.edu.ec

**RESUMEN**

Con más de 31 años Marcelo Freire S.A. se ha dedicado a la venta, reparación y confección de productos Ortopédicos buscando el bienestar de la gente.

Marcelo Freire S.A. ha crecido considerablemente en los últimos años y ha empezado a presentar una serie de problemas administrativos y de gestión operativa a causa de no tener definido los procedimientos adecuados que permitan un desarrollo eficiente de las actividades en la Compañía.

Esta problemática administrativa y de gestión operativa ha conllevado al desperdicio de los recursos de la compañía por ineficacias en las actividades realizadas.

El presente proyecto busca la Implementación de un sistema de control interno basado en el COSO II como solución a la problemática Administrativa y de Gestión operativa de la Compañía Marcelo Freire S.A., esto en búsqueda de:

1. Impulsar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la compañía Marcelo Freire S.A., mediante un manual de procedimientos y funciones.
2. Establecer mecanismos de control para salvaguardar los recursos (Activos Fijos) de la organización.
3. Asegurar la confiabilidad de la información Administrativa-Contable para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

Esto se consiguió mediante un Cuestionario de Control Interno y sus factores, se analizó toda la Compañía y se determinó las áreas de mayor riesgo. Identificadas éstas se llegó a la conclusión que hacía falta todo un ambiente de control interno en Marcelo Freire S.A.

Se implementó un Organigrama Estructural y Funcional, Objetivos, Misión, Visión, Valores, Manual de Funciones y Procedimientos dando como resultado; Un proceso de ventas y compras planificado y ordenado, inventario codificado de los activos fijos, pagos realizados de acuerdo a un flujo planificado y aprobado por el Coordinador de Compras y la Gerencia General.

**PALABRAS CLAVES**

Control, Riesgos, Administración, Actividad



**STUDY PROGRAM  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPLEMENTATION OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM BASED ON  
COSO II AS A SOLUTION TO THE ADMINISTRATIVE PROBLEM  
AND OPERATIONAL MANAGEMENT OF MARCELO FRIRE'S  
COMPANY S.A.**

**Authors:**

Ibarra Navarrete Diego Rolando

diegoibarran@hotmail.com

Pazmiño Carrera Evelyn Gisell

epazminc8@outlook.es

**Tesis director:**

Ing. Com. Luis Alarcón C., MAE

lalarcon@ups.edu.ec

**ABSTRACT**

With over 31 years Marcelo Freire SA has been dedicated to the sale, reparation and manufacture of orthopedic products searching the welfare of the people.

Marcelo Freire SA has grown considerably in the recent years and has begun to show a series of administrative and operational management problems due to not to have the appropriate procedures defined to permit an efficient development of the activities in the Company.

This administrative and operational management issue has led to the waste of company resources by inefficiencies in the realized activities.

This actual project seeks for the implementation of a system of internal control based on the COSO II as a solution to the operational problems and Administrative Management Company SA Marcelo Freire, in this search of:

1. To promote efficiency and effectiveness in the operations of the company Marcelo Freire SA by a procedures and functions manual.
2. To establish control mechanisms to safeguard the resources (Fixed Assets) of the organization.
3. To ensure the reliability of the Administrative and Accounting information for decision-making of the senior management.

This was achieved through an Internal Control Questionnaire and its factors discussed throughout the Company and the areas of greatest risk was determined. Once they were identified we got the conclusion that a whole internal control environment in Marcelo Freire SA was needed.

A structural and functional organizational chart was implemented, Objectives, Mission, Vision, Values, Functions and Procedures manual, having as result; A sales process, and planned and orderly purchases, inventory coded of the fixed assets, made payments according to a planned flow and approved by the purchasing coordinator and the general management.

**KEYWORDS**

Control, Risks, Administration, Activity.

## INTRODUCCIÓN

En este proyecto se ha desarrollado cinco capítulos, en los cuales se pretende implementar un sistema de control interno basado en el COSO II como solución a la problemática Administrativa y de Gestión operativa de la Compañía Marcelo Freire S.A.

Este trabajo se realizó mediante el cuestionario de análisis de control interno, en el cual se evalúa cada componente y sus factures, de acuerdo a las respuestas se evidenció que en el área se necesitaba mayor control.

En el capítulo uno se detalla los antecedentes de la compañía; de igual forma se realiza el enunciado del problema, formulación del problema General y Específicos, desarrollando así objetivo de diagnóstico y de solución, objetivos específicos y justificación del proyecto.

En el capítulo dos se describen los conceptos básicos para la realización de este proyecto como: el Control Interno, importancia, objetivos y elementos, la Administración de Riesgos Empresarial, beneficios y componentes, la Auditoria de Gestión; objetivos, características y riesgos, Informe del COSO I y las Tics.

En el capítulo tres se realiza el análisis situacional de la compañía mediante un cuestionario de preguntas que evalúa el cumplimiento de las normas básicas de control interno por componentes y factores, identificando así las áreas más vulnerables para implementar actividades de control.

En el capítulo cuatro se recopilan toda la información del análisis situacional, se identifica y se administra el riesgo; se proponen las actividades de control para cada área endeble, las cuales nos ayudaran a cumplir los objetivos del proyecto.

Finalmente en el capítulo cinco, se implementaran todas las actividades de control mencionadas en el capítulo anterior tales como: Organigrama Estructural y Funcional, Objetivos, Misión, Visión, Valores, Manual de Funciones, Manual de

Procedimientos. Con tal implementación cumplimos los tres objetivos propuestos en este proyecto:

1. Impulsar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la compañía Marcelo Freire S.A. mediante un manual de procedimientos y funciones.
2. Establecer mecanismos de control para salvaguardar los recursos (Activos Fijos) de la organización.
3. Asegurar la confiabilidad de la información Administrativa-Contable para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES, ENUNCIADO, FORMULACIÓN, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Marcelo Freire S.A. fue constituida el 20 de junio de 1983 en la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil por el Técnico Protésico Marcelo Enrique Freire Tamayo, representante legal, con el objeto de dedicarse a la venta, reparación, alquiler, producción y confección de productos Ortopédicos, desde sus inicios se encuentra ubicada en la calle Esmeraldas entre Vélez y Hurtado en el centro de la ciudad de Guayaquil. (Véase Anexo 1)

El Técnico Protésico Marcelo Enrique Freire Tamayo, lleva ofreciendo sus servicios de alta calidad al mercado Ortopédico del Ecuador desde 1966, lo cual le ha permitido convertirse a lo largo de 47 años en una de las empresas de mayor producción y venta de productos ortopédicos a nivel nacional.

Desde hace 7 años mantiene convenios con empresas del sector Público y Privado ofreciendo créditos y descuentos de hasta el 10% a los afiliados de dichas instituciones tales como:

#### Publicas

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA)
- Cruz Roja Ecuatoriana
- Hospital Militar Territorial

#### Privadas

- MEDEC
- Ecuasanitas
- Hospital Clínica Alcívar
- Hospital Clínica Kennedy
- Clínica Guayaquil
- Clínica Panamericana

Marcelo Freire S.A. también conocida como Centro Ortopédico "Freire" representa permanentemente la exigencia actual, al aprovechar las nuevas tecnologías, y todas las posibilidades científicas para SERVIR CON CALIDAD a todas las personas que requieren de sus servicios, actualizándose constantemente.

Por la calidad en los productos y servicios, han sido merecedores de la confianza del Honorable Cuerpo de Médicos, Tecnólogos Médicos, Instituciones, Empresas y Pacientes que le dan su respaldo, recomendando a esta empresa a cualquier persona que requiera de sus productos y servicios.(CENTRO ORTOPÉDICO FREIRE)

El Centro Ortopédico Freire ofrece: Accesorios para los incapacitados, Ajustadores ortopédicos, Sillas de ruedas, Camas de hospital, Asiento de baño para inválidos, Plantillas ortopédicas, Bastones de apoyo de aluminio, Tacata de apoyo con cuatro ruedas, Muletas de apoyo. (Véase Anexo 2, Anexo 6, Anexo 7, Anexo 8)

Marcelo Freire S.A. es una empresa que comercializa partes ortopédicas a nivel nacional prestando sus servicios a la comunidad desde 1983, comercializa piezas ortopédicas de alta calidad lo que le ha llevado a prestar servicios a hospitales públicos y privados.

Tiene una gran variedad de productos de distintas características debido a la demanda que tienen de sus productos de alta calidad.

### **1.1.1 Base Legal**

#### **De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.**

Marcelo Freire S.A. observa las normas y disposiciones vigentes en esta ley para el cumplimiento de las obligaciones tributarias tales como:

- Anexo de compras y retenciones en la fuente
- Anexo relación de dependencia
- Declaración de impuesto a la renta de Sociedades
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual de IVA

#### **De acuerdo a la Ley de Compañías**

Marcelo Freire S.A. está sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia Compañías, y por esta razón debe presentar cada año la siguiente Información:

- Balance / Estado de Situación Financiera
- Nómina de Socios / Accionistas
- Informe de Gerente
- Informe de Comisario
- Nómina de Administradores
- RUC
- Estado de Resultado Integral
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Estado de Flujos de Efectivo
- Conciliación del Estado de Situación Financiera
- Conciliación del Estado de Resultado Integral
- Conciliación del Estado de Cambios en el Patrimonio
- Conciliación del Estado de Flujos de Efectivo(Superintendencia de Compañías, 2013)

## **De acuerdo a la Ley de Seguridad Social**

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2001, pág. 1)

Por lo antes mencionado, Marcelo Freire S.A. debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- La aportación individual obligatoria de los afiliados;
- La aportación patronal obligatoria de los empleados sujetos al Código del Trabajo; pasantes o becarios;
- La aportación patronal al IECE;
- La aportación patronal SECAP; y
- La Acumulación de los Fondos de Reserva de los empleados.

## **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**

Establece los procedimientos, principios y normas que regulan a la compañía Marcelo Freire S.A., como proveedor de bienes y servicios requeridos por las entidades del sector público.

RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

## 1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa ha crecido mucho en los últimos 3 años, las ventas se han incrementado en un 20% progresivamente, al igual que forma las actividades operativas, pero tiene deficiencias de controles tales como:

- La empresa carece de una organización estructural y funcional, por cuanto no presenta organigrama, flujogramas, manuales de procedimientos y funciones.
- La empresa carece de políticas administrativas, operativas y financieras que impide a la gerencia tomar decisiones acertadas para corregir errores o irregularidades que se presenten.

### **Ventas**

- No está definido un procedimiento formal de ventas que rijan a los vendedores y supervisores a gestionar una venta de forma ordenada y planificada. (Véase Anexo 3, Anexo 4)
- Por no estar implementado un control de inventarios eficiente, se factura al cliente productos que no se encuentran en stock, este hecho ocasiona que los saldos de las existencias no sean correctos. Además al no realizarse tomas físicas de inventario no habrían elementos de comparación del stock. (Véase Anexo 5)

### **Servicio al Cliente**

- Los clientes se quejan porque no los atienden en el orden que llegan, falencias en la calidad del servicio.
- No les entregan los productos correctos, provocando un desgaste de tiempo; pero como el producto es bueno y satisface sus necesidades aceptan ese tipo de servicio.

### **Adquisiciones – Compras**

- La empresa no efectúa una adecuada selección de precios y proveedores al realizar sus compras, de tal forma que se llevan a cabo adquisiciones innecesarias.
- Las compras se realizan por frecuencia y no por requerimientos ya que no hay un proceso para identificar inventarios obsoletos y tampoco un análisis de rotación de inventario, lo que conlleva al desperdicio de recursos de la empresa.

### **Pagos – Proveedores**

- La empresa no dispone de un flujo de caja proyectado que le permita hacer uso del efectivo, de acuerdo a los ingresos que se van generando y a las necesidades de pagos a proveedores y otros que se vayan presentando.
- Se realizan pagos sin autorización de la persona encargada de la parte financiera ocasionando problemas de flujo de efectivo.

### **La propiedad y equipos.**

- La propiedad y equipos no están clasificadas y codificadas como corresponde; tampoco existe un inventario físico de los muebles y equipos que la empresa posee.

### **1.2.1 Beneficiarios**

Esta propuesta incluye a **TODOS LOS** usuarios y áreas de los siguientes procesos del negocio:

- Inventarios
- La propiedad y equipos.
- Proceso financiero-contable.
- Ventas-cuentas por cobrar.
- Compras-gastos, cuentas por pagar.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 Problema General**

Marcelo Freire S.A. presenta riesgos debido a un ineficiente control y asignación de funciones.

### **1.3.2 Problemas Específicos**

1. Los procedimientos, evidencias bajos índices de eficiencia y eficacia.
2. Existe poco control sobre los activos fijos de la empresa.
3. Hay poca confiabilidad en la información administrativa-contable

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivos Generales**

#### ***1.4.1.1 Objetivo de Diagnóstico***

Evaluar y medir todos los riesgos que se puedan encontrar en Marcelo Freire S.A., los cuales se han desarrollado por la falta de control y asignación de funciones.

### ***1.4.1.2 Objetivo de Solución***

Implementar un sistema de control en Marcelo Freire S.A. enfocado en la administración y gestión operativa sustentada en la metodología del COSO II.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Impulsar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la compañía Marcelo Freire S.A. mediante un manual de procedimientos y funciones.
2. Establecer mecanismos de control para salvaguardar los recursos (Activos Fijos) de la organización.
3. Asegurar la confiabilidad de la información Administrativa-Contable para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El establecimiento de un sistema de control interno permite disminuir el riesgo de las áreas vulnerables de la empresa, minimiza situaciones de fraude a las que se está expuesta, mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones, asegura el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, permite contar con información financiera confiable, correcta y oportuna, ayuda a determinar responsables de las actividades realizadas, permite un mejor control de los activos y mejora el flujo de la información de la empresa que es un eje fundamental para el funcionamiento de un negocio.

Es importante identificar todas las áreas de riesgo que pueden existir en la organización; medir y evaluar a nivel de estados financieros los posibles fraudes para determinar actividades preventivas y correctivas, las cuales deben ser monitoreadas.

El establecimiento de un ambiente de control en una organización permite mantener una filosofía de trabajo donde exista asignación de autoridad y responsabilidad.

Además, se puede conocer a través de los canales de información en la organización, cual es el proceso a seguir y cuáles son las políticas y procedimientos que se deben cumplir para realizar cualquier actividad que influya de forma directa e indirecta en los bienes de la empresa.

El tener las pautas, políticas, procedimientos y normas bien claras permite que se lleve de forma ordenada todos los procesos de la organización, si no existiera esto, sería muy difícil controlar a las personas y funciones que desempeñan dentro de la misma, ya que no se cuenta con normativas ni políticas que deban cumplir y así no se podría asignar responsables.

Con esto, nos podemos dar cuenta que es necesario un sistema de control interno que permita tener un plan de organización con todos los métodos, procedimientos y procesos para salvaguardar los activos de la organización y verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones y fomentar la adherencia a las políticas y procedimientos organizacionales.

Todo esto quedará como norma o pauta para que los administradores no piensen que solo con vender y cobrar se maneja una empresa, sino que hay que identificar y evaluar riesgos; establecer actividades de control que permitan el uso adecuado de los recursos organizacionales; hay que tener en cuenta que la información es el eje de una empresa; por lo tanto, se deben aplicar controles que puedan dar fe, que la información que se maneja en todas las áreas y departamentos sea confiable y oportuna permitiendo tomar decisiones acertadas.

Es importante establecer métodos para el flujo de la información interno y externo a través de canales como:

- Teléfonos
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías.
- Regulaciones de los organismos de control.

- a) Superintendencia de Compañías del Ecuador (SC).
- b) Servicio de Rentas Internas (SRI).
- c) Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- d) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- e) Cámara de Comercio.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 CONTROL INTERNO**

##### **2.1.1 Concepto**

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Concejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 1)

De acuerdo a la definición anterior, el control interno es un proceso que involucra a toda la organización con el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos por ésta, tratando de tener una plataforma que permita:

- Reducir costos, incrementar ingresos, mejorar la gestión y el control, mejorar la operación y dar el mejor uso a los activos.
- Establece responsables en el ingreso y análisis de la información para que se pueda presentar a la gerencia información confiable para la toma de decisiones.

- Establece normativas que te permiten cumplir con toda la reglamentación legal vigente.

### **2.1.2 Importancia**

El control interno es importante porque impulsa una cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

Un eficiente sistema de control interno proporciona un alto grado de tranquilidad a los directivos, propietarios y trabajadores.

Se puede decir también que, el control interno es:

- El corazón de una organización.
- La cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.
- Los procesos del negocio (Los mecanismos por medio de los cuales una organización proporciona bienes y/o servicios de valor agregado).
- La infraestructura, la tecnología de la información, las actividades, las políticas y los procedimientos. (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 9)

### **2.1.3 Objetivos del control interno**

Los objetivos del Control Interno son:

- “Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y ordenamientos”. (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 9)

#### **2.1.4 Elementos del control interno**

Los elementos del Control Interno son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

## **2.2 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL E.R.M.**

### **2.2.1 Introducción**

“La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.”(Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 138)

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se puede evidenciar que la administración de riesgo empresarial, ERM, involucra a toda la organización, en todos los niveles jerárquicos, buscando la mejor estrategia para el cumplimiento de los objetivos.

La información debe fluir a través de todos los canales de la organización, esto es para poder identificar los riesgos y tomar medidas de prevención y para que no afecten el cumplimiento de los objetivos.

### 2.2.2 Definición

El E.R.M es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad.(Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 119)

Tomando como referencia el párrafo anterior el E.R.M busca el establecimiento de la estrategia que le permita identificar eventos de mayor riesgo para la entidad.

### 2.2.3 Beneficios

El E.R.M puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Consolidado de reportes de riesgos a analizar por la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados.
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.(Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 139)

## **2.2.4 Componentes**

### ***2.2.4.1 El entorno interno***

“Es el fundamento de todos los otros componentes del E.R.M., creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, como también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.”(Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 68)

Según el párrafo anterior, el entorno interno es la base para toda organización y el pilar para la administración del riesgo empresarial, pues se establecen las políticas, procedimientos, organigrama, flujograma, manuales de procedimientos y de funciones, los cuales permitirán controlar el cumplimiento de las actividades de la organización enfocadas al logro de los objetivos establecidos por la organización.

Todo lo que se genera en el entorno interno, debe seguirse, aplicarse y divulgarse en toda la organización con el fin de que todos conozcan la identidad de la empresa.

Es importante destacar que en el entorno interno se deben resaltar los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, el estilo de operación de la administración, la manera de asignar autoridad y responsabilidad, la filosofía de la administración del riesgo.

Además, el entorno interno marca el comportamiento de la organización y todos los que la conforman, pues tiene influencia directa en la concientización del personal respecto a las actividades de control que tenga la organización.

### ***2.2.4.2 Definición de objetivos***

Dentro del contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos, selecciona estrategias y establece objetivos relacionados, alineados y vinculados con la estrategia, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades

operativas, ayudando a la efectividad en la presentación de reportes o informes internos y externos (financiera y no financiera), como la de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 68)

En referencia a la definición anterior, el autor explica que se debe tener una línea directriz, la cual le permita escoger la mejor estrategia que se encuentre relacionada con la misión y la visión de la organización y así pueda llegar al cumplimiento de los objetivos, salvaguardar activos, confiabilidad en la información, cumplimiento de las políticas, procedimientos, leyes y regulaciones.

Todo debe estar relacionado con los objetivos operativos y de cumplimiento que se establezcan en el ambiente de control de la organización.

#### ***2.2.4.3 Identificación de eventos***

Toda Organización sabe que los riesgos existen, claro está que esto depende de la actividad que cada organización maneje, por ende la incertidumbre al no saber cuándo y dónde un evento va a suceder es latente, así como el desconocimiento de las consecuencias provocadas por los mismos.

Los acontecimientos que se dan de manera interna y externa de la organización y que por ende afectan a los objetivos de la Entidad deben ser identificados, diferenciando entre los riesgos (eventos con impacto negativo) y las oportunidades (eventos con impacto positivo). Las oportunidades pueden revertir hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Se puede lograr la identificación de eventos mediante el Análisis de las 5 fuerzas y la matriz de conocimiento del negocio e identificación de riesgos. (Véase Anexo 10)

#### ***2.2.4.4 Valoración de riesgos***

Le permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las

perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (son más objetivos).(Mantilla B., 2005, pág. 69)

La entidad realiza un análisis de la ocurrencia de un evento, basado en eventos externos e internos, evalúa cual será el impacto, que efecto ocasionara en la entidad, lo cuantifica, todo esto se puede realizar con un análisis FODA<sup>1</sup>.

#### ***2.2.4.5 Respuesta al riesgo***

Una vez que la gerencia ha evaluado los riesgos importantes debería determinar cómo hacerles frente, ya sea evitando, reduciendo, compartiendo y/o aceptando el riesgo. Al considerar su respuesta la gerencia evalúa su efecto y la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios involucrados, seleccionando aquella que ubique el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas por la organización.(Fonseca Luna, 2011, págs. 286-287)

Luego que la Empresa ha evaluado sus riesgos debe tomar decisiones, identificando sus respuestas a los riesgos anteriormente considerados, las decisiones que tome la Gerencia deben ser potenciales para poder cumplir con los objetivos.

La Gerencia podrá evitar riesgos, dejando de realizar actividades que le generen daños a futuro, en otros casos podrá reducirlos, compartirlos o aceptarlos, sin permitir que estos afecten su riesgo global.

Las respuestas posibles al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

---

<sup>1</sup> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### **2.2.4.6 Actividades de control**

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 32)

Como indica el párrafo anterior una vez establecido el ambiente de control se deben realizar actividades para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos anteriormente.

Estas son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se está realizando las operaciones de manera apropiada y que se tiene la respuesta más correcta al riesgo o eventos que se puedan presentar en la organización.

Las actividades pueden estar implementadas en toda la infraestructura de la organización, estos controles aseguran exactitud en la ejecución de estas, como por ejemplo un software el cual para editar alguna información necesitas un usuario con autorización para ejecutar dicha acción, siendo esta ya una actividad de control en el sistema contable.

#### **2.2.4.7 Información y Comunicación**

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 34)

La información es y siempre será necesaria en todos los niveles y funciones de una organización para lograr identificar, evaluar y responder a riesgos, como también

para controlar a una entidad, y de esta forma tomar decisiones correctas con respecto a la obtención, uso y aplicación de recursos. La información debe identificarse y comunicarse a tiempo para permitir que los funcionarios o niveles de toda organización logren cumplir con sus responsabilidades.

La comunicación debe darse de forma amplia, de tal manera que logre fluir en la organización y de esta misma forma debe existir una buena comunicación con externos; es decir: clientes, proveedores, etc.

#### ***2.2.4.8 Monitoreo***

El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 40)

La Supervisión y monitoreo implican revisar de manera constante que el proceso de Administración de Riesgos mantenga su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco E.R.M. funcionen de forma adecuada realizando actividades de monitoreo continuo llevados a cabo durante las actividades o jornada laboral en curso, como también mediante evaluaciones muy puntuales, las mismas que deben ser realizadas por un personal que no sea responsable directo de la ejecución de las mismas; de esta forma se logra obtener un resultado más real y de acuerdo a los objetivos manejados por cada empresa.

Se puede decir también que el monitoreo permite saber si se están realizando las actividades de acuerdo a lo planificado por la organización.

## **2.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.3.1 Conceptos**

La auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.(Blanco Luna, 2003, pág. 233)

Según lo expuesto en el párrafo anterior la Auditoría de Gestión es la recopilación y evaluación de la información para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad con el objetivo de emitir un informe que indique el grado de cumplimiento en base a los objetivos establecidos.

“La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.”(Gestiopolis, 2002)

En conclusión, se analiza el logro de los objetivos con el manejo óptimo de los recursos, verificando que las actividades y procedimientos se cumplan de acuerdo con lo establecido por la gerencia.

Esta auditoria comprende la evaluación de todas las actividades de la organización, verifica la efectividad de las políticas internas buscando la concordancia con la misión, objetivos y planes estratégicos.

Evalúa el desempeño de las actividades operativas, midiendo el cumplimiento con la estrategia operativa la cual debe garantizar la supervivencia y crecimiento de estrategia establecida por la gerencia.

La auditoría de gestión determina si se ha desarrollado alguna actividad y procedimiento con políticas defectuosas que no ayuden al desarrollo organizacional de la empresa.

En síntesis la auditoria de gestión ayuda a reducir costos, aumento de la utilidad, guía a la eficiencia de las operaciones, verifica el cumplimiento de procedimiento y alcanza el logro de objetivos.

### **2.3.2 Objetivos**

Los objetivos de la Auditoria de Gestión según Yanel Blanco Luna, son los siguientes

- “Determinar lo adecuado de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.”(Blanco Luna, 2003, pág. 233)

### **2.3.3 Características**

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un periodo de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia las actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante el periodo de análisis y sus variaciones significativas.

## **2.3.4 Riesgos de Auditoría de Gestión**

### ***2.3.4.1 Riesgo Inherente***

“Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.” (Gerencie, 2012)

Tomando de referencia la definición antes mencionada el Riesgo Inherente es propio de la actividad de una empresa o de su naturaleza, por ejemplo: en una empresa constructora hay la probabilidad de que ocurra un accidente por trabajos en la altura (que se pueda caer alguna persona), trabajos con maquinaria pesada (una mala maniobra que provoque que se caigan materiales que son trasladados de un lugar a otro y afecten la vida de algún trabajador). Estos son riesgos propios de este tipo de empresas, no se los puede evitar, pero si se pueden tomar medidas para tratar de disminuir la ocurrencia de estos eventos con señalización y todas las medidas de seguridad.

### ***2.3.4.2 Riesgo de Control***

Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.(Gerencie, 2012)

El Riesgo de control es evaluado y detectado por el sistema de control interno implementado en la empresa y este debe ser monitoreado constantemente para evitar fraudes.

Entonces el riesgo de control es responsabilidad del sistema de control interno de la empresa.

### **2.3.4.3 Riesgo de Detección**

“Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.” (Gerencie, 2012)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el riesgo de detección es cuando el auditor no descubre las irregularidades mientras realiza sus pruebas y su informe no las contiene. Por ejemplo: el auditor está realizando un inventario, pero solo de ítems aleatorios y de todos los que tomó prueba ninguno le arrojaron diferencias, sin embargo, al realizar un inventario completo se detectan muchas diferencias, las cuales no pudo evidenciar el auditor debido a que no valoró cuáles eran los ítems más representativos y de mayor riesgo; la técnica de selección no fue la adecuada. Por lo tanto, es responsabilidad del Auditor realizar los procedimientos adecuados para debilitar el riesgo de control y riesgo inherente de la empresa.

### **2.3.5 Informe de Auditoría**

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas. (Contabilidad.com.py, 2010)

Precauciones Básicas.

- “Revisar cifras y datos detenidamente.
- Corregir estilo y eliminación de faltas de ortografía, de impresión, etc.
- Leerlo por auditores que no hayan intervenido en la auditoría.
- Comprobar la pertinencia de las opiniones y recomendaciones.
- Verificar su fundamentación documental y racional.”(Contabilidad.com.py, 2010)

El informe de auditoría es una opinión formal, escrita y una herramienta esencial para informar a los directivos sobre el cumplimiento de los objetivos de la entidad y del objeto de la auditoría realizada, en el cual se debe informar sobre la evidencia encontrada en la auditoría, además de proponer actividades preventivas y correctivas para cumplir con los objetivos propuestos.

## **2.3.6 Proceso de la Auditoría de Gestión**

### ***2.3.6.1 Preparación de la Auditoría***

Existen muchos factores que se deben tomar en cuenta para la preparación de la auditoría.

- “Determinación del alcance de la auditoría.
- Estudio de los documentos importantes.
- Acordar el itinerario o programa de auditoría.
- Preparación de listas de verificación o cuestionarios.” (Institución Universitaria Pascual Bravo)

### **Revisión preliminar del SGI auditado.**

- “Si el SGI no es el adecuado, conviene no continuar con la auditoría.
- Sirve de base para preparar la auditoría y analizar el SGI auditado.” (Institución Universitaria Pascual Bravo)

### **Documentos de trabajo.**

- “Lista de verificación para cada elemento del SGI.
- Formularios para escoger observaciones y formularios para consignar evidencia.” (Institución Universitaria Pascual Bravo)

### **Tareas del equipo auditor.**

- “Conviene asignar a cada miembro del equipo auditor, la auditoría de elementos específicos del SGI. Esta asignación será hecha por el auditor líder.” (Institución Universitaria Pascual Bravo).

### **Plan de la auditoría.**

- “Presentado y conocido con antelación.
- Flexible para permitir cambios durante la auditoría.
- Debe incluir: objetivos, identidades del equipo auditor, fecha y lugar de la auditoría y áreas a auditar.” (Institución Universitaria Pascual Bravo)

### **Estudio de los documentos relevantes.**

Una vez que sea establecido el alcance de la auditoría con el Auditor Líder, es el momento de llevar a cabo una revisión inicial de los documentos relativos a la auditoría, los cuales normalmente consisten en:

- El Manual de Calidad, caracterización y procedimientos aplicables al proceso auditado.
- Documentos y especificaciones que soportan formalmente al proceso auditado.
- Los hallazgos y observaciones encontradas en la última auditoría, así como cualquier lista de verificación de que se disponga, ambos aplicables al proceso a ser auditado.
- Registros del análisis de las acciones correctivas relativas al proceso. (Institución Universitaria Pascual Bravo)

#### ***2.3.6.2 Ejecución de la Auditoría***

Para la ejecución de la Auditoría es muy importante considerar y aplicar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

- Planear (P): Consiste en: Establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas.
- Hacer (H): Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento.
- Verificar (V): Tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada.
- Actuar (A): Esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más. (Maya)

**Gráfico 1. 1PHVA**

<b>Planear</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un programa de auditorías.</li> <li>- Iniciar la auditoría.</li> <li>- Definir los objetivos, el alcance y los criterios.</li> <li>- Definir los recursos.</li> <li>- Revisar el procedimiento.</li> <li>- Designar el auditor líder.</li> <li>- Determinar la viabilidad.</li> <li>- Conformar el equipo auditor.</li> <li>- Revisar documentos.</li> <li>- Preparar la auditoría de campo.</li> <li>- Preparar los documentos de trabajo: plan de auditoría, lista de verificación y solicitud de acciones correctivas.</li> <li>- Asignar trabajo al equipo auditor.</li> </ul>	<b>Hacer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la auditoría de campo.</li> <li>- Efectuar la reunión de apertura.</li> <li>- Definir los canales de comunicación.</li> <li>- Recolectar y verificar la información.</li> <li>- Generar los hallazgos de la auditoría.</li> <li>- Preparar las conclusiones de la auditoría.</li> <li>- Realizar la reunión de cierre.</li> </ul>
<b>Actuar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades complementarias.</li> <li>- Realizar mejoras al programa de auditoría.</li> </ul>	<b>Verificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar, aprobar y distribuir el informe.</li> <li>- Terminar la auditoría.</li> <li>- Seguimiento y revisión.</li> <li>- Identificar la necesidad de acciones correctivas, preventivas y/o planes de mejoramiento.</li> <li>- Identificar las oportunidades de mejora.</li> </ul>

Fuente: <http://www.pascualbravo.edu.co/site/pdf/calidad/procesoauditoria.pdf>

Esto te permite tener una mejor perspectiva de las actividades que debes realizar para la ejecución de una Auditoría.

### **La reunión inicial de la auditoría o de apertura.**

En esta se deberá confirmar el plan global de auditoría, desarrollar un resumen de las actividades de auditoría, seleccionar el equipo de auditoría idóneo, establecerás cuáles serán los canales de información con los que se trabajará y el cuestionario de preguntas para conocer las áreas de riesgo.

En esta reunión debe existir toda la formalidad, debe existir evidencia de las personas que asistieron en un documento con las firmas, cargos y responsabilidades, además, se debe detallar en un acta las conclusiones a las que se llegó con todo el equipo de auditoría y la junta directiva de la empresa a auditar.

### **La evidencia recopilada durante la auditoría debe ser:**

Suficiente: Se define como la cantidad de la evidencia.

Competente: Se defino como la calidad de la evidencia.

Además de estos factores debe ser verificable, debe presentar autenticidad y neutralidad para que sea una evidencia considerada en el informe de la Auditoría.

#### ***2.3.6.3 Informe de la Auditoría***

El informe es responsabilidad del Auditor líder, en el cual debe exponer toda la evidencia recopilada durante la Auditoría, presentar el porqué de los hechos, proponer acciones correctivas y preventivas para mejorar el SGI y así poder lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad y cumplir con el alcance de la Auditoría.

#### **2.3.7 Alcance de la Auditoría de Gestión y Resultados**

El alcance de la Auditoría involucra todas las operaciones y procedimientos de la organización, propone mejoras tratando de alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de la reglamentación.

En la auditoría de gestión y resultados, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en los aspectos principales que conforman una entidad: (Díaz, 2008)

- Auditoría de la Gestión Global de la Empresa.
- Auditoría de la Gestión del Sistema Comercial.
- Auditoría de la Gestión del Sistema Financiero.
- Auditoría de la Gestión del Sistema de Producción.
- Auditoría de la Gestión de los Recursos Humanos.
- Auditoría de la Gestión del Sistemas Administrativos.
- Auditoría de la Gestión a los Sistemas de Información.

#### ***2.3.7.1 Auditoría de la Gestión Global de la Empresa***

El alcance de la Auditoría de la Gestión Global de la Empresa se debe considerar para su desarrollo:

- “Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizacional.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.” (Díaz, 2008)

#### ***2.3.7.2 Auditoría de la Gestión del Sistema Comercial***

El alcance de la Auditoría de la Gestión del Sistema Comercial se debe considerar para su desarrollo:

- “Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.” (Díaz, 2008)

### ***2.3.7.3 Auditoría de la Gestión del Sistema Financiero***

El alcance de la Auditoría de la Gestión del Sistema Financiero se debe considerar para su desarrollo:

- “Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planificación financiera.
- Área internacional.” (Díaz, 2008)

### ***2.3.7.4 Auditoría de la Gestión del Sistema de Producción***

El alcance de la Auditoría de la Gestión del Sistema de Producción se debe considerar para su desarrollo:

- “Diseño del sistema.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.” (Díaz, 2008)

### ***2.3.7.5 Auditoría de la Gestión de los Recursos Humanos***

El alcance de la Auditoría de la Gestión de los Recursos Humanos se debe considerar para su desarrollo:

- “Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.” (Díaz, 2008)

### ***2.3.7.6 Auditoría de la Gestión de Sistemas Administrativos***

El alcance de la Auditoría de la Gestión de Sistemas Administrativos se debe considerar para su desarrollo:

- “Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.” (Díaz, 2008)

### ***2.3.7.7 Auditoría de la Gestión a los Sistemas de Información***

El alcance de la Auditoría de la Gestión a los Sistemas de Información se debe considerar para su desarrollo:

- “Sistema de Planeación Estratégica (Formulación de Políticas).
- Sistema de Información Gerencial.
- Procesamiento electrónico de datos.” (Díaz, 2008)

## **2.4 INFORME DEL MODELO COSO I**

### **2.4.1 Ambiente de Control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 27)

Se considera como la base de toda la estructura de la empresa, el cual permite proveer de disciplina a la organización, estableciendo cuales son las actividades que se deben realizar en la empresa, segrega funciones y responsabilidades, establece cuales son los canales de distribución de la información y crea una disciplina en toda la organización sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos para

alcanzar los objetivos propuestos, así toda la organización mira hacia un mismo Norte.

#### 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. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 28)

#### 2.4.2 Valoración de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 28)

La valoración de riesgos implica identificar, analizar los riesgos que se presenta en la organización para ver qué medidas correctivas se pueden implementar y proponer controles para disminuir el riesgo identificado. Los controles que se pueden implementar pueden ser internos y externos.

El análisis FODA es una herramienta estratégica que te permite ver de forma interna y externa la situación de la empresa, para identificar qué medidas se debe tomar y poder llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

**Fortaleza**

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia

**Oportunidades**

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**Debilidades**

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Amenazas**

Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. (El Rincon del Vago)

**2.4.3 Actividades de Control**

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 32)

Es importante tener en cuenta que las actividades de control no solo te indican la forma correcta de realizar las actividades, pues también te guían al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Algunas de las actividades de control pueden ser aprobaciones y autorizaciones, segregación de funciones, indicadores de desempeño, fianzas y seguros, seguridades físicas, verificaciones e implementación de documentos autorizados.

Las actividades de control son establecidas por los directivos de la empresa para controlar y mitigar los riesgos, estas actividades están relacionadas a los siguientes objetivos:

- **Objetivos de cumplimiento**  
Este comprende todas las leyes y reglamentos dispuestos por la organización.
- **Objetivos de operación**  
Comprende la efectividad y eficacia de las operaciones en la organización.
- **Objetivos de la información financiera.**  
Se refiere a conseguir toda la información siempre y cuando esta confiable para la toma de decisiones de la organización.

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

Tomando como referencia el párrafo anterior, no es necesario que existan muchos controles para un solo proceso, ya que esto puede dificultar el cumplimiento de la actividad y no se estaría siendo eficiente en el proceso; si para la aprobación de una pago requiere de varias firmas y una depende de la otra, en el caso de que falte una persona de firmar no procede el pago y el proveedor podría paralizar los trabajos. Este impedimento sería el exceso de firmas autorizadas (exceso de controles a un proceso).

El exceso de actividades de control no asegura un eficaz sistema de control interno, por eso el departamento de control interno debe escoger los controles idóneos y necesarios que ayuden a realizar las actividades de forma eficiente.

#### 2.4.4 Información y Comunicación

Información.

En relación con los sistemas y los medios de información, no son menos importantes como quiera que a través de ellos se soporta y es el insumo para planear y generar acciones de operación y como medio para tomar decisiones de tipo financiero, económico y de servicios. (Bonilla Martínez)

Comunicación.

Al referirnos a la comunicación gerencial, ésta juega un papel primordial en el sistema de control interno de una organización, ya que por sí sola presupone la coordinación en la divulgación y la interacción que se ejercerá para transmitir los planes, estrategias, políticas y demás instrucciones y tareas a realizar, a sus clientes tanto internos como externos. (Bonilla Martínez)

La información y comunicación en una organización son muy importantes; la información contable sirve para la toma de decisiones financieras y la información no contable para la distribución de las políticas y procedimientos establecidos; pero la información por sí sola no se da a conocer si no interviene la comunicación que se puede dar por distintos medios en una organización como: correos electrónicos de la organización, publicaciones en el mural de información, publicaciones de actualizaciones en los reglamentos de control interno y conducta, y en reuniones.

Deben estar establecido cuáles serán los canales de distribución de la información y de esta forma la información siempre llegue a tiempo para la ejecución de la actividades.

La comunicación con los factores externos se da por negociaciones y el propio giro de la empresa.

- Proveedores
- Clientes

La comunicación con los factores internos es la que se da entre los distintos departamentos dentro de la organización para su normal funcionamiento.

- Inventarios
- La propiedad y equipos.
- Proceso financiero-contable.
- Ventas-cuentas por cobrar.
- Compras-gastos, cuentas por pagar.

#### **2.4.5 Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. (degerencia.com)

El Monitoreo es responsabilidad del departamento de control interno de cada organización en el cual deben supervisar el cumplimiento de todas las normas y procedimientos establecidos por la entidad, esto realizando chequeos periódicos del SGI y emitiendo informes sobre el cumplimiento de dichas actividades y estos deben ser presentando a la gerencia para la toma de decisiones; el objetivo del monitoreo es verificar el cumplimiento del SGI.

#### **2.5 LAS TICS**

Se denominan Tecnologías de la Información y las Comunicación TICS al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. (Monografías, 2011)

Del texto anterior podemos decir que la tecnología de la información y comunicación utiliza todos los medios informáticos como: correo electrónico, redes sociales, radio, televisión, publicidad escrita, etc., para difundir un mensaje y para el almacenamiento de información.

Estas son herramientas muy valiosas para la comunicación dentro de la organización, pues mediante los medios que maneje la empresa se podrán comunicar las disposiciones de la organización, responsabilizando así a todos en todos los niveles, permitiendo que la misión, visión y objetivos propuestos sean compromiso de toda la organización y sea más fácil el cumplimiento de éstos.

Las TICS son herramientas, soportes y canales que procesan, almacenan la información, la sintetizan y analizan para la presentación a las personas que la requieran o esté dirigida.

## **CAPITULO III**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA MARCELO FREIRE S.A.**

#### **3.1 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS SITUACIONAL**

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico completo a la compañía por cada elemento de control interno y sus respectivos factores. Permitiendo así observar dentro de cada componente los factores de mayor riesgo y dentro de estos sus actividades.

Están detalladas por los cinco componentes de control interno:

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo.

El cuestionario fue realizado a los jefes de cada departamento, buscando obtener información confiable sobre el real funcionamiento de la compañía, que permita identificar las áreas de riesgo y así proponer la administración de estos riesgos con actividades de control.

Con la administración del riesgo y las actividades de control se busca cumplir con los objetivos propuestos por la compañía Marcelo Freire S.A.

Tabla 3.1 Cuestionario de la evaluación del sistema de control interno.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	<b>25</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>2</b>	<b>23</b>
2	<b>5</b>	<b>Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.</b>	0	5
3	1	¿Se poseen Códigos de Conducta o Reglamento Interno de trabajo que regule las conductas y comportamientos de los empleados de la entidad?		X
3	2	¿Se evalúa anualmente el conocimiento del personal sobre los códigos de conducta o reglamento interno?		X
3	3	¿Están claramente definidas cuáles podrían ser las consecuencias o acciones disciplinarias a tomar ante actos indebidos?		X
3	4	¿Se poseen políticas que regulen las relaciones entre empleados?		X
3	5	¿Existe segregación de funciones en áreas sensibles que ofrecen facilidad para robos o para cubrir malos desempeños?		X
2	<b>4</b>	<b>Proceso de Gobernabilidad -Junta Directiva y Comité de Auditoría</b>	0	4
3	6	¿La empresa maneja un respectivo Plan Estratégico?		X
3	7	¿Se mantiene una interacción con los entes de control, como Auditores Internos y/o Externos?		X
3	8	¿Existe un monitoreo adecuado ante la consistencia de la información que evidencia el cumplimiento de los objetivos y de las estrategias de la Entidad?		X
3	9	¿La empresa somete a evaluación a aquella información que provenga de actos impropios como el uso indebido de activos, desfalco, peculado y cualquier violación de las reglas del negocio?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
2	4	<b>Filosofía de la Administración y Estilo de Operación</b>	1	3
3	10	¿Se cuenta con una política de Administración de Riesgos?		X
3	11	¿Se evalúan los riesgos del negocio?		X
3	12	¿Son frecuentes las reuniones entre la Dirección General y la parte operativa de la Entidad?	X	
3	13	¿Se realizan capacitaciones, charlas y cursos donde se pueda percibir el compromiso de la alta Dirección con el sistema de control interno?		X
2	3	<b>Estructura Organizacional</b>	1	2
3	14	¿Cuenta la entidad con una estructura organizada que manifieste claramente las relaciones jerárquico/funcionales del negocio y permita el flujo de información entre las áreas?		X
3	15	¿Cuenta su área con el personal suficiente y capacitado para cumplir con los objetivos definidos?	X	
3	16	¿Se evalúa el desempeño, conocimiento y experiencia de los administradores, a la luz de sus responsabilidades?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			X	X
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
2	3	<b>Compromiso para la Competencia</b>	0	3
3	17	¿Se encuentran claramente definidos y comunicados los manuales de funciones y cargos para el personal?		X
3	18	¿Las descripciones de los cargos poseen el perfil requerido para cada cargo y las habilidades o competencias con las que se debe cumplir para el cargo?		X
3	19	¿El desempeño del personal es evaluado periódicamente, considerando los aspectos mencionados en las descripciones del cargo frente a sus funciones?		X
2	6	<b>Políticas y Prácticas de Recursos Humanos</b>	0	6
3	20	¿Se posee una Cultura Organizacional definida e implementada que caracterice a la entidad?		X
3	21	¿Se capacita al personal nuevo y se deja como constancia de dicho entrenamiento un registro con la firma del funcionario como evidencia de fue entrenado para ocupar dicho cargo?		X
3	22	¿Se realicen promociones o convocatorias internas para dar oportunidad a los empleados de la entidad de ocupar cargos requeridos en la estructura jerárquica para los cuales cumplan con el perfil requerido?		X
3	23	¿Durante el proceso de selección de personal se evalúa la experiencia de los candidatos para un cargo como parte del perfil que debe cumplir?		X
3	24	¿El personal de supervisión se reúne periódicamente con los supervisados para repasar los objetivos de las responsabilidades asignadas y sugerir mejoras?		X
3	25	¿Se poseen procesos disciplinarios y de sanciones, que sean convenientes y dictaminen las acciones que deben ejecutarse ante el incumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados por la empresa?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	<b>9</b>	<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
2	<b>5</b>	<b>Objetivos Globales y a Nivel de Actividad/Área</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
3	26	¿Se tienen definidos los objetivos estratégicos?		X
3	27	¿La empresa valide el cumplimiento de los objetivos definidos a nivel global a través de mecanismos?		X
3	28	¿Se mide la efectividad con la cual los objetivos son comunicados a todas las áreas de la Empresa?		X
3	29	¿Son consistentes los planes y presupuestos del negocio con los objetivos globales de la Entidad?		X
3	30	¿Se posee un mecanismo adecuado mediante el cual la empresa relaciona su plan estratégico con los objetivos a Nivel Global y con los objetivos a Nivel de unidades de Negocios o Áreas?		X
2	<b>2</b>	<b>Identificación y Medición de Riesgos</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
3	31	¿Los riesgos globales o Corporativos poseen un dueño o líder que se encargue de administrarlos, definir las acciones para mitigarlos y monitorearlos?		X
3	32	¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa?		X
2	<b>2</b>	<b>Tratamiento de los Riesgos</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
3	33	¿La empresa cuenta con medidas mediante las cuales mitiga la criticidad de los riesgos?		X
3	34	¿Se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar los altos riesgos, pérdidas materiales y actividades fraudulentas?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	<b>24</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
2	<b>4</b>	<b>Revisiones de Alto Nivel y Actividades Administrativas</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
3	35	¿Se cuenta con un procedimiento formal de sanciones para las fallas del personal que comprometan los procedimientos y políticas establecidas?		X
3	36	¿Existe un área de Auditoría Interna?		X
3	37	¿Se practican regularmente auditorías por parte de dicha unidad?		X
3	38	¿Se realiza un seguimiento a las observaciones halladas de las revisiones por auditorías?		X
2	<b>5</b>	<b>Procesamiento de Información</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
3	39	¿Dentro de las órdenes de compras se controlan las fechas límites antes del vencimiento de estas?	X	
3	40	¿En las facturas se controlan las fechas límites para el pago antes del vencimiento de las mismas?	X	
3	41	¿Son aprovechados los descuentos por pronto pago?	X	
3	42	¿Se concilia periódicamente los pagos efectuados en sus diferentes formas (efectivo, cheque y transferencia electrónica) mediante su registro contable versus extractos bancarios?	X	
3	43	¿Se controla que la nómina pagada sea registrada en una cuenta contable diferente a los demás pagos de la Empresa?	X	
2	<b>6</b>	<b>Controles Físicos</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
3	44	¿Existe un inventario documentado y actualizado de todos los activos fijos que conforman la empresa?		X
3	45	¿Todos los activos tienen asignado un responsable por parte de la Empresa?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
3	46	¿Todos los medios de almacenamiento de información, tanto en papel como digital, son manipulados y asegurados físicamente?	X	
3	47	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo; como dinero, valores, equipos y otros de gran valor se manejan bajo medidas de seguridad y de acceso restringido?	X	
3	48	¿Se encuentran asegurados los equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables?	X	
3	49	¿La empresa cuenta con alarmas contra incendio?		X
2	<b>2</b>	<b>Indicadores de Desempeño</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
3	50	¿Se cuenta con indicadores de gestión documentados y aprobados?		X
3	51	¿Se definen e implementan acciones de mejoramiento basados en los resultados que arrojan estos indicadores de gestión?		X
2	<b>2</b>	<b>Segregación de Responsabilidades</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
3	52	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipulación de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignados a diferentes personas?	X	
3	53	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?		X
2	<b>5</b>	<b>Políticas y Procedimientos</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
3	54	¿Se encuentran definidas las herramientas tecnológicas y no tecnológicas, que soportan el flujo de información de los procesos?	X	
3	55	¿Se cuenta con un manual de funciones del proceso que cubre cada rol donde se detalle las responsabilidades a seguir?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
3	56	¿El sistema de información cuenta con procedimientos estándares, documentados, actualizados y disponibles para garantizar cada operación?		X
3	57	¿La Empresa cuenta con una Política de Seguridad de la información documentada y aprobada?		X
3	58	¿En el caso de que se comunique al personal la actualización de Políticas o Procedimientos, el dueño del proceso recibe una respuesta firmada por parte de los usuarios indicando que ellos han leído, entendido, y aceptado lo estipulado en cada documento?	X	
1	<b>10</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
2	<b>3</b>	<b>Obtención de Información Externa e Interna</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
3	59	¿Se tiene delegada la responsabilidad de monitorear aspectos del entorno que puedan afectar los procesos del Área, como el caso de Cambios regulatorios?	X	
3	60	¿El área tiene definidos los reportes que requiere?		X
3	61	¿Cada reporte tiene una clara definición de objetivo y usuario del mismo?		X
2	<b>2</b>	<b>Oportunidad en el Suministro de la Información</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
3	62	¿Es oportuno el suministro de la información requerida a la alta dirección?		X
3	63	¿Son suministrados los reportes referentes al desempeño de la empresa frente al cumplimiento de los objetivos trazados?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
2	<b>3</b>	<b>Sistemas de Información</b>	2	1
3	64	¿Se poseen en los sistemas de información métodos para medir el valor de las transacciones de una manera que permita registrar su valor monetario apropiado en los estados financieros?	X	
3	65	¿Se tienen identificadas las aplicaciones de TI relevantes a la emisión de informes financieros?		X
3	66	¿Se poseen en los sistemas de información métodos para determinar el periodo en el cual las transacciones ocurren para permitir su registro en el periodo contable correcto?	X	
2	<b>2</b>	<b>Canales y Efectividad de la Comunicación</b>	0	2
3	67	¿Es efectivo y adecuado el canal de comunicación mediante el cual la Entidad informa a su personal sobre sus roles, deberes y responsabilidades frente al control interno y de sus cargos correspondientes a la estructura organizacional?		X
3	68	¿Es suficiente la información y se encuentra disponible, con la finalidad de que los empleados tengan el insumo para poder cumplir con sus funciones y responsabilidades del cargo y poder estar informados sobre los lineamientos administrativos o cambios en los mismos?		X
1	<b>9</b>	<b>MONITOREO</b>	2	7
2	<b>5</b>	<b>Monitoreo Ongoing y Evaluaciones Separadas</b>	2	3
3	69	¿Se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?		X
3	70	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	X	
3	71	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?	X	

Fuente: Elaborado por los autores.

<b><u>CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>				
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>				
La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el Sistema de Control Interno de la compañía.				
Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta.			<b>X</b>	<b>X</b>
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>Por favor marque con una X su respuesta:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
3	72	¿Se consideran las confirmaciones de terceros, reclamos de usuarios/proveedores, etc. para corroborar la información generada internamente?		X
3	73	¿Existen herramientas de autoevaluación? Como checklist, cuestionarios o cualquier otro.		X
2	<b>4</b>	<b>Función de Auditoría Interna y Reporte de Debilidades</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
3	74	¿Los reportes de las debilidades identificadas por Auditoría Interna son remitidos directamente a los encargados de la Administración (Líderes de Áreas)?		X
3	75	¿La actividad de auditoría interna es adecuada incluyendo la auditoría de TI?		X
3	76	¿Se tiene claramente definida la autoridad y responsabilidad mediante Estatuto de la función de Auditoría Interna, al igual que el acceso y el uso de la información obtenida para la ejecución de las evaluaciones separadas?		X
3	77	¿Es adecuada la línea de reporte de la Función de Auditoría Interna a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría?		X

Fuente: Elaborado por los autores.

### 3.2 TABULACIÓN Y RESULTADOS

De acuerdo a las preguntas que se realizaron se puede evidenciar en la tabulación que, el sistema de control tiene muchas deficiencias y nos muestra en las áreas y factores en los cuales hay que trabajar proponiendo actividades de control que permitan trabajar de forma eficiente y así poder cumplir los objetivos propuestos por la compañía.

**Tabla 3.2 Resultados del cuestionario de la evaluación del sistema de control interno componentes**

<b><u>RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMPONENTES</u></b>						
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>						
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>COMPONENTES DEL COSO I</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
<b>1</b>	<b>25</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>8,00%</b>	<b>92,00%</b>
<b>1</b>	<b>9</b>	<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>1</b>	<b>24</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>45,83%</b>	<b>54,17%</b>
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>30,00%</b>	<b>70,00%</b>
<b>1</b>	<b>9</b>	<b>MONITOREO</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>22,22%</b>	<b>77,78%</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

**Tabla 3.3 Resultados del cuestionario de la evaluación del sistema de control interno factores**

<b><u>RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FACTORES</u></b>						
<b><u>MARCELO FREIRE S.A.</u></b>						
<b>NIVEL</b>	<b>#</b>	<b>FACTORES DE LOS COMPONENTES DEL COSO I</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
2	5	Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.	0	5	0,00%	100,00%
2	4	Proceso de Gobernabilidad -Junta Directiva y Comité de Auditoría	0	4	0,00%	100,00%
2	4	Filosofía de la Administración y Estilo de Operación	1	3	25,00%	75,00%
2	3	Estructura Organizacional	1	2	33,33%	66,67%
2	3	Compromiso para la Competencia	0	3	0,00%	100,00%
2	6	Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	0	6	0,00%	100,00%
2	5	Objetivos Globales y a Nivel de Actividad/Área	0	5	0,00%	100,00%
2	2	Identificación y Medición de Riesgos	0	2	0,00%	100,00%
2	2	Tratamiento de los Riesgos	0	2	0,00%	100,00%
2	4	Revisiones de Alto Nivel y Actividades Administrativas	0	4	0,00%	100,00%
2	5	Procesamiento de Información	5	0	100,00%	0,00%
2	6	Controles Físicos	3	3	50,00%	50,00%
2	2	Indicadores de Desempeño	0	2	0,00%	100,00%
2	2	Segregación de Responsabilidades	1	1	50,00%	50,00%
2	5	Políticas y Procedimientos	2	3	40,00%	60,00%
2	3	Obtención de Información Externa e Interna	1	2	33,33%	66,67%
2	2	Oportunidad en el Suministro de la Información	0	2	0,00%	100,00%
2	3	Sistemas de Información	2	1	66,67%	33,33%
2	2	Canales y Efectividad de la Comunicación	0	2	0,00%	100,00%
2	5	Monitoreo Ongoing y Evaluaciones Separadas	2	3	40,00%	60,00%
2	4	Función de Auditoría Interna y Reporte de Debilidades	0	4	0,00%	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores.

## **CAPITULO IV**

### **4 IDENTIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

#### **4.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

- Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.
- Proceso de Gobernabilidad -Junta Directiva y Comité de Auditoría
- Filosofía de la Administración y Estilo de Operación
- Estructura Organizacional
- Compromiso para la Competencia
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos
- Objetivos Globales y a Nivel de Actividad/Área
- Identificación y Medición de Riesgos
- Tratamiento de los Riesgos
- Revisiones de Alto Nivel y Actividades Administrativas
- Controles Físicos
- Indicadores de Desempeño
- Segregación de Responsabilidades
- Políticas y Procedimientos
- Obtención de Información Externa e Interna
- Monitoreo Ongoing y Evaluaciones Separadas
- Función de Auditoría Interna y Reporte de Debilidades

## **4.2 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

### **4.2.1 Ambiente de Control**

#### **Título: Comunicación y Ejecución de Integridad y Valores Éticos.**

##### **Observación:**

De la aplicación de procedimientos de auditoría sobre la base de COSO ERM, hemos identificado que la empresa no posee manuales formales de Código de Conducta y/o Reglamento Interno de Trabajo, que regule el comportamiento organizacional y comportamientos de los empleados dentro de la Entidad, así como las relaciones entre empleados. Adicional a ello no se realiza ningún tipo de evaluación que refiera el conocimiento del personal sobre los códigos de conducta o reglamentos manejados por la empresa, es por ello, que el personal no tiene claramente definidas cuáles podrían ser las consecuencias o acciones disciplinarias a tomar ante actos indebidos.

##### **Evaluación del Impacto de la Observación:**

La entidad presenta una gran debilidad, empezando por una de las áreas más importantes de la misma que es Desarrollo Administrativo, el mismo que tiene como una de sus grandes obligaciones velar por el buen desempeño y comportamiento de su recurso humano. Falla al no contar con su respectivo Código Interno, es por ello, que el personal desconoce de faltas, sanciones, condiciones y más. Por ende, tampoco realiza capacitaciones ni evaluaciones que certifiquen el conocimiento del personal con respecto a la Reglamentación Interna.

Las empresas están obligadas a tener un reglamento interno de trabajo, en el caso de no contar con uno se exponen a unas consecuencias que pueden resultar onerosas. El incumplir con la obligación de tener un reglamento interno de trabajo, expone a que la empresa sea sancionada por los entes regulatorios; pero aparte de las multas económicas o sanciones, el no tener un reglamento interno de trabajo puede llevar a que los empleados no pueden ser sancionados; y en algunos casos, a que no puedan ser despedidos aun existiendo una causa justa.

**Recomendaciones:**

Como actividad de control sugiero la elaboración del respectivo Código o Manual de Conducta y/o Reglamento Interno por parte del área de Desarrollo Administrativo como encargado de este proceso, de tal forma es posible controlar la conducta negativa y comportamiento inadecuado del personal que labora en la Entidad, tanto dentro como fuera de la compañía.

De igual manera es precisa la implementación de un programa de capacitaciones para el personal de todas las áreas que conforman la empresa, donde se les instruya sobre la elaboración, cambios o actualizaciones referentes al Documento en mención.

Como último punto es indispensable que luego de capacitarse, el recurso humano pase por un proceso de información y divulgación de los manuales y códigos elaborados.

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Reglamento de comportamiento organizacional o Reglamento Interno de Trabajo.
- Evaluaciones anuales sobre la satisfacción laboral.

**Título: Proceso de Gobernabilidad -Junta Directiva y Comité de Auditoría****Observación:**

Aseguro que la empresa no maneja un respectivo Plan Estratégico, por ende carece de interacción con los entes de control, como Auditores Internos y/o Externos. No realiza un monitoreo adecuado de información que pueda evidenciar el cumplimiento de los objetivos y estrategias impuestos por la empresa, así mismo, muestra debilidad en el control de aquella información proveniente de actos impropios como el uso indebido de activos, desfalco, peculado y cualquier violación de las reglas del negocio, no somete estas falencias a una respectiva evaluación.

**Evaluación del Impacto de la Observación:**

La falta de interacción de la Junta Directiva y del comité de Auditoría con los entes de control tanto internos como externos genera resultados negativos, ya que afecta el ambiente de control. Los miembros del Directorio y del comité de auditoría no deberían ser dependientes a la administración de la entidad. Una de las razones por las cuales se debe mejorar la Gobernabilidad de la empresa; es para administrar de mejor manera sus recursos, siempre con transparencia.

**Recomendaciones:**

Una de las actividades de control que sugiero se implemente la fiscalización de los departamentos o áreas que conforman la empresa, control que podría efectivizarse por medio del departamento de Gestión de Calidad, logrando un rendimiento de cuentas efectivo. En los casos de encontrar actividades irregulares este departamento podrá sancionar el incumplimiento de procesos y conductas inadecuadas del personal.

Por lo antes mencionado, la empresa logrará prevenir, inhibir y detectar actividades que vayan en contra de sus intereses, llevando un mejor control referente al correcto cumplimiento de funciones, implementando mecanismos que aseguren que la información financiera generada es suficiente, confiable y transparente debido a su previo control, combatiendo la corrupción de áreas susceptibles a fraudes mediante mecanismos de medición y normas de desempeño.

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Diseñar un plan estratégico al inicio de cada año, el cual debe estar conformado por los jefes de cada área, el mismo que lleve en un borrador los problemas que se presentaron en el periodo anterior y las propuestas de mejora como solución a dichos problemas.
- Delegar un auditor interno, éste deberá velar por el cumplimiento de todos los procedimientos, estrategias y objetivos establecidos por la compañía.

## **Título: Filosofía de la Administración y Estilo de Operación**

### **Observación:**

Confirmando que la empresa no cuenta con una política de Administración de Riesgos, es por ello, que la entidad muestra debilidad al momento de evaluar los riesgos del negocio. A pesar de que son frecuentes las reuniones entre la Dirección General y la parte operativa de la empresa, no se opta por realizar capacitaciones, charlas y cursos donde se pueda percibir el compromiso de la alta Dirección con el sistema de control interno.

Otra de las fallas que arrastra la administración de la entidad es la falta de rotación de su personal en áreas susceptibles a que ocurran irregularidades y/o fraudes.

### **Evaluación del Impacto de la Observación:**

La empresa no cuenta con un procedimiento que controle la administración o mitigación de riesgos, es importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la compañía.

La filosofía administrativa y el estilo de la operación tienen gran influencia en la estructura organizativa, en la delegación de autoridad, responsabilidades, políticas y prácticas del recurso humano. Esta determinación de actividades es vital para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

La rotación del personal en áreas vulnerables donde se desempeñan tareas claves es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

**Recomendaciones:**

Como actividades de control sugiero que se implemente una política o procedimiento de Administración de Riesgos, con el fin de que la empresa pueda mitigar, prevenir y evaluar sus riesgos.

Llevar a cabo capacitaciones, cursos y charlas que le demuestren al personal el compromiso que tiene la empresa en cuanto al cumplimiento de su sistema de control interno.

Realizar la rotación de personal que se encuentre laborando en áreas susceptibles a fraudes, ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben periódicamente abocarse a otras funciones.

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Establecer funciones de cargo en todas las áreas de la compañía, en el cual se detalle todas obligaciones y derechos de cada cargo, jefes directos y personal a cargo.
- Establecer políticas y procedimientos para la realización de cada proceso por departamento.
- Convocar a reuniones mensuales o trimestrales para verificar el cumplimiento de las metas, verificar periódicamente si la estrategia seleccionada está llevando al objetivo propuesto.
- Realizar reuniones con la alta gerencia y el supervisor de control interno (auditor interno), para informar el cumplimiento del sistema de control interno y proponer mejoras.

## **Título: Estructura Organizacional**

### **Observación:**

La empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional; es decir, con un Organigrama que refleje las funciones manejadas por cada área y por cada cargo del personal que labora en la compañía, debido a esta falencia la empresa no logra cumplir con la misión y objetivos planteados.

El contar con un Organigrama hace que el flujo de información entre las áreas fluya de mejor manera, obviamente que su elaboración dependerá del tamaño y actividad que desarrolle la empresa.

### **Evaluación del Impacto de la Observación:**

A pesar de que la mayoría de las áreas cuentan con un personal suficiente y capacitado para cumplir con los objetivos definidos por la empresa, puedo garantizar que la entidad no labora con una estructura organizada que manifieste claramente las relaciones jerárquico/funcionales del negocio y permita el flujo de información entre las áreas; mostrando como una gran debilidad, la carencia de evaluaciones que expresen el desempeño, conocimiento y experiencia de los administradores a la luz de sus responsabilidades.

### **Recomendaciones:**

Una oportunidad de mejora se vería reflejada en la elaboración de un Organigrama, donde se detalle la relación jerárquica funcional existente en la empresa, mostrando la respectiva división por áreas y por cargos. Así mismo difundir a toda la compañía dicho Organigrama.

Este diseño organizacional comprende de cuatro etapas: la departamentalización, la asignación de actividades, la determinación de autoridad y responsabilidades; y el relacionamiento entre unidades.

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Establecer un organigrama de la empresa.
- Establecer manual de funciones.
- Implementar control de firmas autorizadas de acuerdo al nivel jerárquico, esto debe estar documentado en los procedimientos de la compañía.
- Este documento debe estar publicado para conocimiento de todo el personal.
- Implementar canales para el flujo de la información:
  - ✓ Correo electrónico de la empresa
  - ✓ Extensiones de líneas telefónicas por departamento, estas extensiones deberán estar publicadas en todos los puestos de trabajo.
- Implementar documentos electrónicos autorizados, codificados, numerados y protegidos de modificaciones de formato algunos de ellos pueden ser:
  - ✓ Formato de oficios.
  - ✓ Formato de control de caja chica. (Véase Anexo 14)
  - ✓ Formato control de facturas. (Véase Anexo 15)
  - ✓ Formato de inspección del sistema de control interno
  - ✓ Formato acta de reuniones.
  - ✓ Formato acta de capacitaciones.
  - ✓ Formato inducción de personal. (Véase Anexo 17)
  - ✓ Formato etiquetas de folders.
  - ✓ Formato de llamados de atención (memos).
  - ✓ Formato de inventario mensual. (Véase Anexo 12)

**Título: Compromiso para la Competencia****Observación:**

Testifico que la empresa no tiene claramente definidos y comunicados los manuales de funciones y cargos para el personal. Así mismo las descripciones de los cargos no poseen el perfil requerido por el mismo y las habilidades o competencias con las que se debe cumplir para cada cargo.

Como último punto, no se realiza una evaluación periódica del desempeño del personal que labora en la empresa, considerando los aspectos mencionados en la descripción de funciones de cada Cargo.

**Evaluación del Impacto de la Observación:**

Todos los funcionarios de una compañía deben conocer cuáles son las actividades que deben de cumplir y como tal las responsabilidades que llevan a su mando, de igual manera deben de saber que los objetivos que tiene la empresa y sobre todo el área en donde ejerce sus funciones, es realmente importante para la compañía, ya que logra obtener un mayor compromiso por parte del recurso humano que labora en la misma.

La empresa al contratar a su personal debe establecerle claramente cuál es su manual de funciones a cumplir, para que conozca sus futuras responsabilidades y de tal manera poder evitar fallas en sus actividades laborales.

**Recomendaciones:**

Realizar una asignación de deberes y responsabilidades a cada funcionario de la compañía, con el fin de que conozcan los objetivos de la empresa y puedan contribuir a los logros de los mismos con el correcto cumplimiento de sus funciones, desarrollando sus propias iniciativas y actuando responsablemente.

Otra medida de control es la toma periódica de evaluaciones de desempeño al personal que supera un año de labor en la compañía, así se puede conocer si el rol que desempeña cada funcionario se cumple de manera correcta, si este necesita subir de nivel jerárquico funcional o si no es indispensable para la empresa y sus funciones pueden ser ejecutadas por otro recurso.

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Definir funciones de cargo y responsabilidades de todo el personal.
- Desarrollar capacitaciones anuales sobre las actividades a cumplir según las funciones de cargo.
- Realizar evaluaciones anuales al personal referente a la capacitación, habilidades y competencia entre todos los trabajadores de la compañía.
- Establecer políticas para promover a cargos superiores al personal más capacitado, y este acto es en base a las evaluaciones anuales.

## **Título: Políticas y Prácticas de Recursos Humanos**

### **Observaciones:**

Puedo comentar que la empresa no posee una Cultura Organizacional definida e implementada que la caracterice como tal; durante el proceso de selección del personal no se evalúa la experiencia de los candidatos para un cargo, como parte del perfil que debe cumplir previo a su ingreso a la entidad; no se imparten capacitaciones para estos nuevos recursos; por ende, no existe una constancia de dicho entrenamiento, por ejemplo: un registro con la firma del funcionario, evidencia de su inducción para ocupar dicho cargo.

No se da la oportunidad de rotación al personal que labora en la entidad mediante una selección interna, careciendo de promociones y/o convocatorias como oportunidad para los empleados de la entidad de ocupar cargos requeridos en la estructura jerárquica para aquellos que cumplan con los perfiles requeridos.

Confirmando que no se dan reuniones periódicas donde las Jefaturas puedan revisar con su personal a cargo, los objetivos de las responsabilidades asignadas y sugerir mejoras.

La entidad no cuenta con procesos disciplinarios y de sanciones, que sean convenientes y dictaminen las acciones que deben ejecutarse ante el incumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados por la empresa.

### **Evaluación del Impacto de la Observación:**

De todos los factores del Ambiente de Control, se da énfasis en el estudio de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, por considerar que los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene una compañía y su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Este es más probable de lograr si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos asociados en sus tres categorías.

### **Recomendaciones:**

La entidad debe contar con estándares debidamente documentados de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus funcionarios. Así mismo, debe determinar las políticas y prácticas de gestión humana que aplicará la entidad al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, sistemas de compensación o remuneración y de evaluación del desempeño de sus empleados en todos sus niveles, las cuales deben ser diseñadas e implementadas para facilitar un efectivo control interno, ya sea que se realice el proceso directamente o a través de terceros.

La empresa debe establecer y elaborar políticas para su personal, con el fin de llevar una correcta administración, la cual permita ser justos y equitativos con el recurso humano, en cuanto a su selección, capacitación y disciplina

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Establecer un procedimiento de contratación el cual se contemple como requisitos lo siguiente:
  - ✓ Hoja de vida completa
  - ✓ Referencias personales
  - ✓ Referencias laborales
  - ✓ Experiencia según el cargo
  - ✓ Certificado de salud
  - ✓ Ficha de datos: edad, cargas familiares, estado civil, cargo que aspira, sueldo "Solicitud de Trabajo" (Véase Anexo 16)
  - ✓ Copia del título profesional.
  - ✓ Certificado de estudios.
  - ✓ Horario de estudio.

- Establecer documentos fijos para el control de asistencia. (Véase Anexo 13)
- Establecer documentos fijos para el control de alimentación.
- Establecer documentos para la aprobación de horas extras.

#### **4.2.2 Valoración de Riesgos**

##### **Título: Objetivos Globales y a Nivel de Actividad/Área**

##### **Observación:**

Aseguro que la empresa no tiene definidos sus objetivos estratégicos, por ende no puede realizar una valoración referente al cumplimiento de los objetivos definidos a nivel global basándose en mecanismos. No se mide la efectividad con la cual los objetivos son comunicados a todas las áreas de la Empresa. Así mismo no son consistentes los planes y presupuestos del negocio con los objetivos globales de la Entidad.

Adicionalmente, la empresa no posee un mecanismo adecuado mediante el cual relacione su plan estratégico con los objetivos a Nivel Global y con los objetivos a Nivel de unidades de Negocios o Áreas.

##### **Evaluación del Impacto de la Observación:**

Toda Misión, Visión y Objetivos que se plantea una empresa deben ser conocidos por cada uno de los funcionarios y Directivos de la misma, este último debe de comprometerse en que todo el personal que labora en la compañía conozca en su totalidad los objetivos del negocio. Siendo así la empresa caminará al mismo ritmo y no habrá altibajos en cuanto a las actividades delegadas a su personal.

**Recomendaciones:**

La empresa debe identificar los objetivos que particularmente llevan las actividades realizadas en cada área o departamento para de esta forma poder detectar riesgos que se presenten como amenaza para los objetivos que provengan de los procesos extras o sustentatorios.

Como una implementación de control se refleja el estudio de indicadores, que miden el grado de cumplimiento del personal que labora en la empresa con referente al cumplimiento de sus objetivos.

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Establecer el objetivo general de la empresa.
- Definir los objetivos específicos por departamento.
- Crear estrategia para cumplimiento de los objetivos (General y específicos)
- Formalizar la misión y visión de la empresa.
- Implementar como imagen de la empresa sus valores.
- Desarrollar presupuestos mensuales y anuales y verificar su cumplimiento.

## **Título: Identificación y Medición de Riesgos**

### **Observación:**

Garantizo que los riesgos globales y/o Corporativos no poseen un dueño o líder que se encargue de administrarlos, definir las acciones para mitigarlos y poder monitorearlos. No existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

### **Evaluación del Impacto de la Observación:**

Antes de plantear cualquier solución, la empresa debe de identificar sus riesgos internos y/o externos, con el fin de que estos no indispongan sus objetivos trazados.

Para llegar a esto, la empresa necesita manejarse en base a matrices o mapas de riesgos, mediante las cuales se pueda identificar los procesos claves de la empresa, sus objetivos generales y específicos, las amenazas del negocio y los riesgos que pueden impedir que los objetivos se cumplan.

### **Recomendaciones:**

Los administradores de la compañía deben centrarse de manera cuidadosa en los riesgos a nivel de toda las áreas de la empresa, para lo cual la Actividad de control que sugiero que se implemente es la elaboración de un Mapa de Riesgos, así la empresa podrá identificar y ordenar de manera sistemática los factores de riesgo que puedan dar origen a actividades o situaciones corruptas, esta herramienta calificará la presencia del riesgo, identificará los procesos vulnerables por área y preverá posibles daños, observar Anexo 10.

**Título: Tratamiento de los Riesgos****Observación:**

Afirmo que la empresa no cuenta con medidas mediante las cuales mitigue la criticidad de sus riesgos. De igual manera no se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar sus altos riesgos, pérdidas materiales y actividades fraudulentas.

**Evaluación del Impacto de la Observación:**

La administración de la empresa debe tomar medidas en cuanto a la mitigación de riesgos, y puede lograrlo implementando controles adicionales que permitan mitigar riesgos ya identificados. La empresa debe de evitar actividades que sean generadoras de riesgos y por ende perdidas a futuro.

**Recomendación:**

Como actividad de control sugiero que la administración de la compañía defina y formalice ciertas medidas que ayuden a la mitigación de sus riesgos; adicionalmente, que se genere la Implementación de controles a todas aquellas áreas identificadas con alto nivel de riesgos y de posible materialización por las actividades fraudulentas, como medida para gestionar riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

### **4.2.3 Actividades de Control**

#### **Título: Revisiones de Alto Nivel y Actividades Administrativas**

##### **Antecedente:**

En toda compañía deben existir revisiones periódicas sobre los procesos que realiza cada persona en cada una de las áreas de la empresa, las revisiones periódicas permiten que los empleados vean que se controla su trabajo y el cumplimiento de los procedimientos.

##### **Observación:**

No se evidencia que la empresa tenga implementado como parte de sus procedimientos de control las revisiones de alto nivel y que sean formalizadas en Actas.

##### **Recomendaciones:**

Se sugiere a la compañía realizar auditorías internas sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Realizar seguimientos sobre los hallazgos de auditorías anteriores y establecer mecanismos de sanciones.

Documentos y procedimientos sugeridos para elaboración y/o implementación:

- Establecer sanciones en el reglamento interno de trabajo por el no cumplimiento de los procedimientos de la compañía y las políticas establecidas.
- Implementar un departamento de control interno (por lo menos un auditor interno).
- Realizar auditorías internas mensuales.
- Realizar seguimientos de los hallazgos de auditorías anteriores.

## Título: Controles Físicos

### Antecedente:

El aseguramiento y codificación de los activos de la empresa permite identificar y salvaguardar los activos de la compañía.

### Observación:

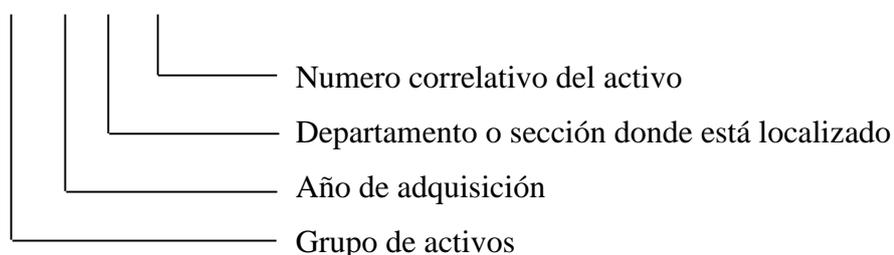
El personal no tiene responsabilidad sobre los activos fijos de la compañía, sean estos muebles de oficina o equipo de computación, no mantiene el debido cuidado para la durabilidad de estos. No se evidencia que los activos fijos (propiedades) de la empresa se encuentren identificados, que tengan listados actualizados e indiquen entre otras cosas: ubicación, identificación, custodio. (Véase Anexo 9)

### Recomendaciones:

- Actualizar la información referente a dichos bienes como son la descripción, código, ubicación y custodio y asignar placas codificadas a cada activo fijo. Adicionalmente, elaborar auxiliares de las propiedades y equipo, que mantiene la Compañía que contengan un sistema de codificación, con la finalidad de identificar y controlar los activos fijos adecuadamente, dicha codificación deberá incluir entre otros, al menos, la siguiente información:

Elementos del código

0 00 00 000



- Entregar bajo un acta y hacer responsables del cuidado de estos, a todos los usuarios.

## **Título: Indicadores de Desempeño**

### **Antecedente:**

Estos pueden ser una variable cuantitativa o cualitativa que permite medir y evaluar el estado de cumplimiento de los objetivos y procesos implementados en la compañía.

### **Observación:**

Actualmente en Marcelo Freire S.A., no se tienen indicadores del desempeño de los trabajadores que permita medir el cumplimiento de los procesos para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Recomendación:**

Establecer indicadores de desempeño en los procesos claves como ventas y compras.

- Establecer metas a todo el equipo de ventas y evaluar el cumplimiento de las ventas mensualmente.
- Crear políticas de compras e implementar un sistema de calificación de proveedores, mediante una ficha que incluya listas de precios, datos del proveedor y se establezca un estatus a los proveedores para clasificarlos por categorías de requerimientos, precios y crédito.
- Establecer políticas de crédito con los proveedores, esto debe estar en la ficha del proveedor.

Cualquier cambio solo debe proceder con la aprobación de la Gerencia, esta conformidad debe estar por escrito o por correo.

## **Título: Segregación de Responsabilidades**

### **Antecedente:**

La segregación de funciones o responsabilidades ayuda a disminuir los riesgos de fraude en la compañía, distribuyendo las funciones mediante documentación y funciones de cargo.

También se realiza para detectar errores involuntarios y así ninguna persona se encuentre predispuesta a cometer fraudes sin confabulación con otros empleados.

### **Observación:**

La compañía no cuenta con una segregación de funciones y puede ocasionar un riesgo de fraude elevado.

### **Recomendaciones:**

- Establecer en los procedimientos las actividades de cada departamento.
- Definir actividades de cada cargo (Manual de Funciones).
- Formalizar en los procedimientos las personas o cargos autorizados para la firma de cheques y aprobaciones de transferencias bancarias.

## **Título: Políticas y Procedimientos**

### **Antecedente:**

Las políticas y procedimientos son parte importante del sistema de control interno, en el cual se detalla de forma ordenada y sistemática las actividades que debe realizar según su cargo en la compañía.

### **Observación:**

La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos que permita a los empleados y a alta gerencia realizar sus actividades basadas en un sistema ordenado y sistemático.

### **Recomendación:**

- Establecer un proceso de compras con los siguientes documentos:
  - ✓ Ficha de proveedores. (Véase Anexo 11)
  - ✓ Requisición de mercadería. (Véase Anexo 18)
  - ✓ Orden de compra.
  - ✓ Ingreso de mercadería. (Véase Anexo 19)
  
- Establecer un proceso de ventas con los siguientes documentos:
  - ✓ Pedido.
  - ✓ Guía de remisión de mercadería. (Véase Anexo 22)
  - ✓ Factura de venta.
  - ✓ Egreso de mercadería. (Véase Anexo 20)
  - ✓ Recibo de Cobro.
  - ✓ Devolución de Mercadería. (Véase Anexo 21)
  
- Desarrollar un manual de políticas y procedimientos el acuerdo a las recomendaciones.

## **Información y Comunicación**

### **Título: Obtención de Información Externa e Interna**

#### **Antecedente:**

La información se debe recopilar, identificar y comunicar de forma pertinente en toda la compañía mediante los canales establecidos.

Los sistemas informáticos arrojan información contable, financiera, estadística que permite la toma de decisiones.

#### **Observación:**

La compañía mantiene canales de información interna y externa, pero existen algunas falencias que se pueden mejorar.

- No están establecidos los reportes a presentar (información interna).
- Los mecanismos de información externa no están establecidos.

#### **Recomendaciones:**

Establecer en los procedimientos mecanismos de recopilación de información externa e interna.

#### Externas:

- Sistema oficial de compras públicas.
- Servicio de rentas internas.
- Instituto ecuatoriano de seguridad social.
- Ministerio de relaciones laborales.
- Superintendencia de compañías.

Internas:

- Sistema contable.
- Documentos electrónicos autorizados y aprobados por la gerencia en los procedimientos.
- Correo electrónico.
- Red interna de la empresa.
- Extensión de líneas telefónicas.

**4.2.4 Monitoreo****Título: Monitoreo Ongoing y Evaluaciones Separadas****Antecedente:**

Es importante verificar el cumplimiento mediante la supervisión de las actividades, evaluaciones aleatorias y periódicas.

**Observación:**

La compañía no realiza actividades de monitoreo que permitan tener el control de todas las actividades y cumplimientos de los procedimientos.

**Recomendaciones**

- Realizar evaluaciones periódicas para medir el sistema de control interno de la compañía.
- Arqueos de caja diarios.
- Conciliaciones bancarias semanales o mensuales según el volumen de transacciones.

## **Título: Función de Auditoría Interna y Reporte de Debilidades**

### **Antecedente:**

La auditoría interna permite verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos en la compañía, ésta debe ser periódica, la persona que la realiza debe tener conocimiento total de todos los procedimientos para verificar su cumplimiento; además de un criterio imparcial para poder emitir los informes necesarios.

### **Observación:**

La compañía no tiene definido los auditores internos que puedan evaluar el sistema de control interno que se espera implementar con este tema.

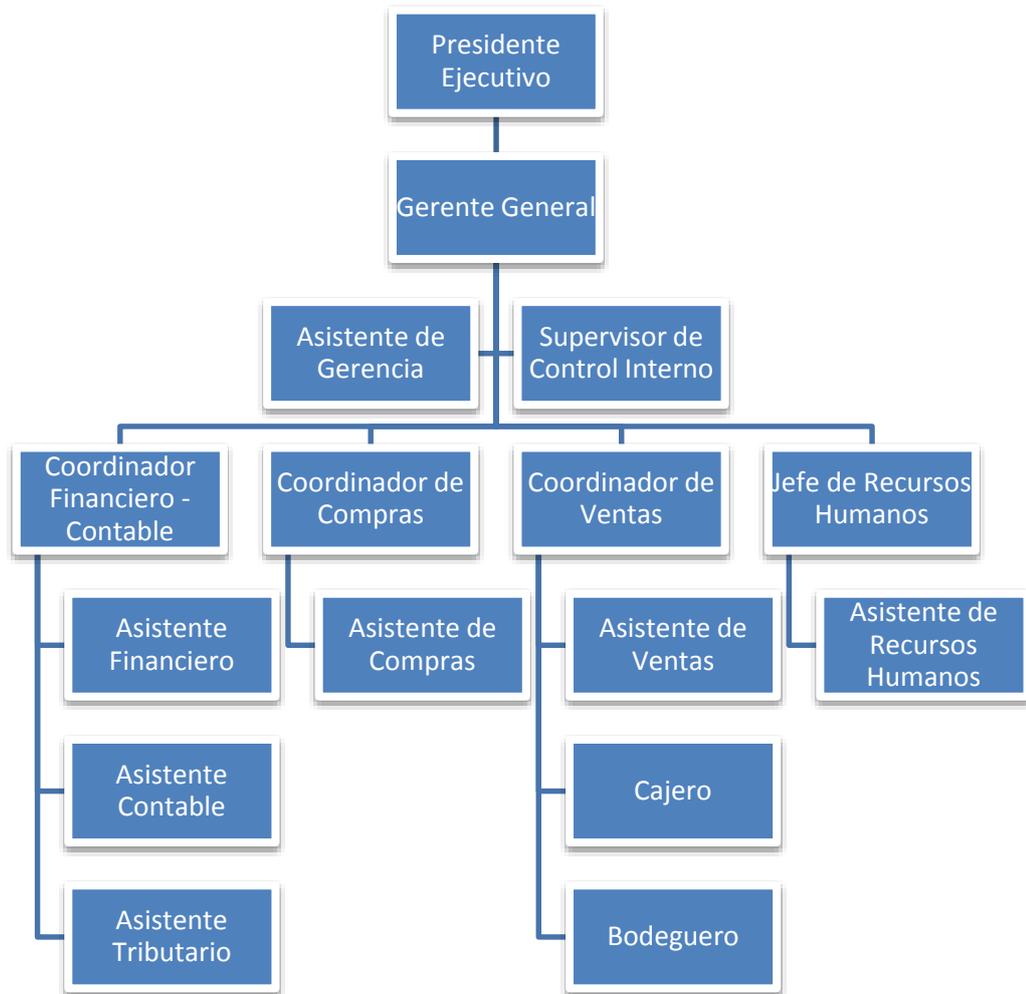
### **Recomendación:**

- Evaluar a todo el personal y seleccionar a la persona que cumpla con el siguiente perfil:
  - ✓ Título profesional en ciencias administrativas y económicas.
  - ✓ Conocimientos de control interno.
  - ✓ Conocimientos de normas profesionales.
  - ✓ Conocimientos del área administrativa contable.
  - ✓ Conocimiento global de la compañía.
  - ✓ Capacidad para lograr la aceptación del auditado.
  - ✓ Perfil que le permita encarar y evidenciar cualquier fraude.
  - ✓ Independencia de criterio.
  - ✓ Capacidad para planear actividades d auditoria.
  - ✓ Deseo de capacitación continua.

## CAPITULO V

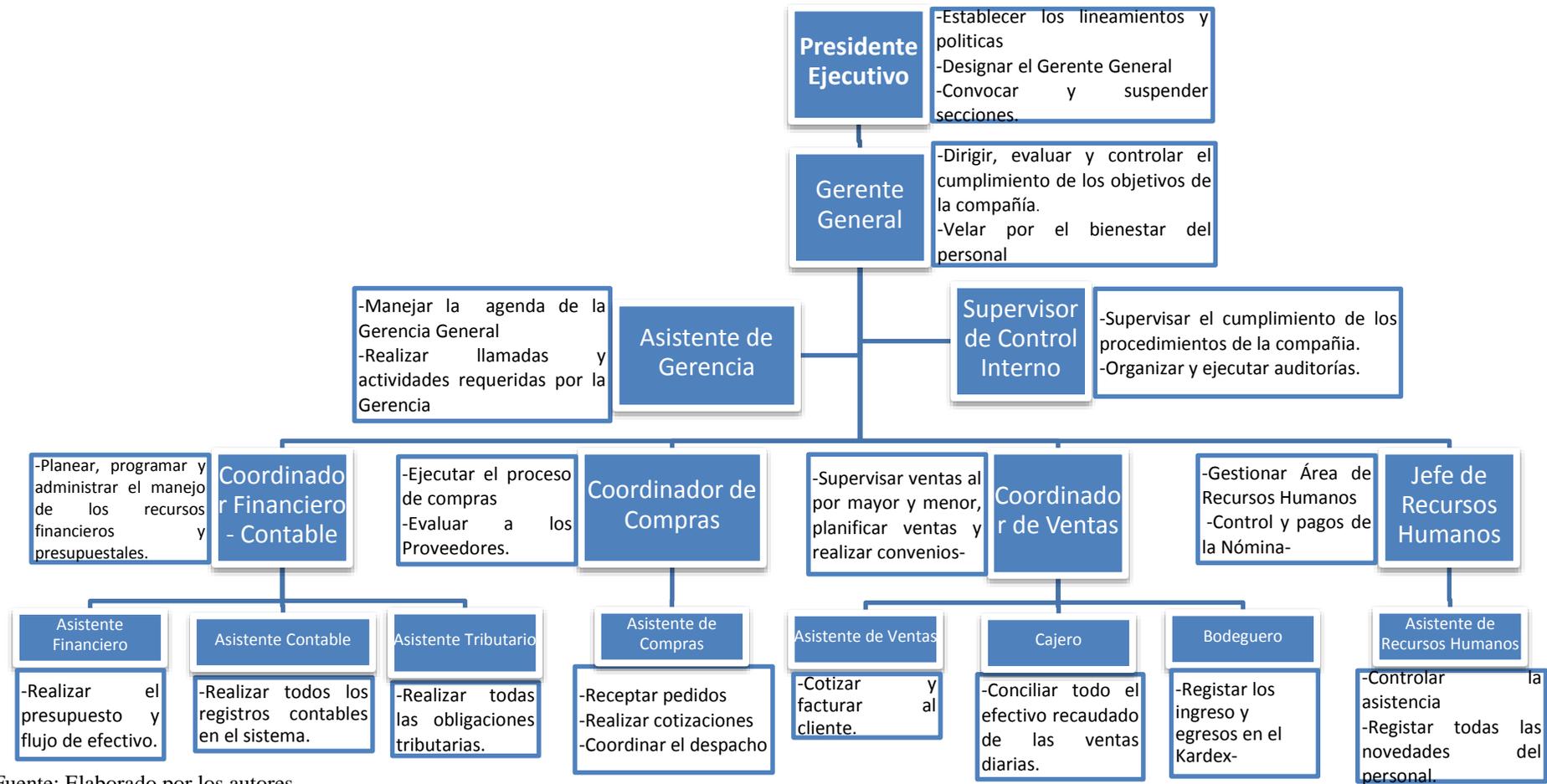
### 5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA MARCELO FREIRE S.A.

#### 5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Elaborado por los autores.

5.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Elaborado por los autores.

### **5.3 OBJETIVOS**

- Aumentar un 5% las ventas en el año 2014 en relación a lo reportado en el 2013.
- Aumentar un 5% la satisfacción de los clientes.
- Aumentar un 5% la satisfacción laboral.
- Fomentar todos los procedimientos en la compañía mediante la concientización e importancia de estos.

### **5.4 MISIÓN**

“Ofrecer a nuestros clientes servicios y productos de rehabilitación física con calidad y calidez buscando el bienestar de la personas con discapacidad.”

### **5.5 VISIÓN**

“Ser una empresa líder a nivel nacional en el mercado de productos y servicios de rehabilitación física en un periodo de 2 años.”

Fuente: Elaborado por los autores.

## **5.6 VALORES**

### **Trabajo en equipo.**

Trabajamos, respetando y valorando nuestras diferencias; fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo por encima del éxito individual.

### **Responsabilidad**

Construimos relaciones de confianza con nuestros clientes debido al cumplimiento de los trabajos en los tiempos establecidos.

### **Ética**

Sostenemos una conducta transparente, honesta y preocupada por la dignidad de todas las personas con las que interactuamos.

### **Compromiso**

Asumimos nuestras tareas comprometidos con la institución, enfocando nuestro esfuerzo a brindar atención de calidad a nuestros clientes.

### **Eficiencia**

Logramos nuestros objetivos utilizando procesos y métodos de trabajo que optimizan nuestro desempeño con la mejor utilización de recursos.

Fuente: Elaborado por los autores.

## 5.7 MANUAL DE FUNCIONES

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Cargo:</b>	Presidente Ejecutivo
<b>Nivel:</b>	Nivel 5
<b>Jefe inmediato:</b>	N/A
<b>Personal a cargo:</b>	Gerente General, Asistente de Gerencia y Supervisor de control Interno.
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar que las operaciones de la empresa sean eficientes y eficaces.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar expansión y crecimiento de la compañía.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda continua de nuevos negocios.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades de negocios.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, desarrollar y controlar las metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el bienestar del personal.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En coordinación con la Gerencia General, fomentar el desarrollo organizacional.</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presidente ejecutivo se encargara de supervisar, controlar y afianzar al gerente general en el cumplimiento de las funciones asignadas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomará decisiones estratégicas sobre la conducción general de la compañía.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratará auditorías externas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguirá inversionistas nuevos para la compañía.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Nivel:</b>	Nivel 4
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente Ejecutivo
<b>Personal a cargo:</b>	Asistente de Gerencia, Supervisor de control Interno, Coordinador Financiero Contable, Coordinador de Compras, Coordinar de Ventas y Jefe de Recursos Humanos.
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear desarrollar y controlar las metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes Áreas car expansión y crecimiento de la compañía.</li> <li>• Asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.</li> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la compañía.</li> <li>• Coordinar y dirigir las diferentes áreas de la compañía generando alta productividad, reducción de costos, mejora continua y compromiso del personal.</li> <li>• Coordinar con la Presidencia Ejecutiva los parámetros más adecuados para las inversiones en bienes muebles e inmuebles.</li> <li>• Reemplazar al Presidente de la compañía en caso de falta, ausencia o impedimento.</li> <li>• Velar por el bienestar del personal.</li> <li>• Fomentar el desarrollo organizacional.</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar todos los jefes, coordinadores y supervisores de cada área.</li> <li>• Aprobar el ingreso y salida de personal a la compañía.</li> <li>• Delegar responsabilidades a cada cargo de la compañía.</li> <li>• Aprobar remuneraciones del personal.</li> <li>• Firmar cheques y delegar apoderados para que puedan firmar pero con montos máximos.</li> <li>• Aprobar remuneraciones del personal.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Supervisor de Control Interno
<b>Nivel:</b>	Nivel 3
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	Asistente de Control Interno
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la conciliación de varias cuentas así como de la caja chica y caja general.</li> <li>• Realizar inventarios mensuales.</li> <li>• Organizar y ejecutar auditorías a diferentes áreas de la Compañía y elaborar el respectivo informe sobre el cumplimiento de los procedimientos.</li> <li>• Realizar el levantamiento y/o modificación a los procesos de la Compañía.</li> <li>• Asistir a bajas de productos en mal estado.</li> <li>• Asistir a reuniones y elaborar el informe de acta en caso de ser necesario.</li> <li>• Realizar auditorías internas.</li> <li>• Coordinar Auditorías externas.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de todos los procedimientos establecidos por la Compañía.</li> <li>• Además las actividades y responsabilidades que sean delegadas por el jefe inmediato superior</li> <li>• Investigar y reportar fraudes o actividades inusuales.</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar no conformidades con el cumplimiento de procedimientos.</li> <li>• Realizar llamados de atención.</li> <li>• Proponer mejoras en los procedimientos y actividades de control.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Asistente de Gerencia
<b>Nivel:</b>	Nivel 3
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y dar seguimiento de pagos, devoluciones y demás tramites concernientes con servicios básicos (Luz, Agua, Teléfono, Internet, etc.)</li> <li>• Suministrar a las Áreas de documentación pre impreso.</li> <li>• Solicitar y entregar uniformes para el personal.</li> <li>• Manejar la agenda del Gerente General.</li> <li>• Realizar llamadas solicitadas por el Gerente.</li> <li>• Todo lo requerido por el Gerente General</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Coordinador Financiero-Contable
<b>Nivel:</b>	Nivel 3
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	Asistente Financiero, Asistente Contable, Asistente Tributario.
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades del Proceso Financiero Contable.	
• Presentar los Flujos de Efectivo mensuales y anuales al Gerente General	
• Presentar la Información de Situación Financiera de la Compañía.	
• Velar por el cumplimiento de pagos de impuestos de la Compañía en los tiempos correspondientes.	
• Revisar que se mantengan actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.	
• Estudiar e informar sobre las distintas alternativas de inversiones y su financiamiento, con claros criterios de rentabilidad.	
• Informar a la Gerencia General todo lo concerniente a los ingresos percibidos y los gastos realizados en la empresa.	
• Entregar oportunamente la información administrativa y financiera requerida a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.	
• Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería y análisis financiero.	
• Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.	
• Controlar el inventario de productos, equipos y suministros de oficina.	
• Asistir a las reuniones en representación de su departamento.	
• Firmar estados financieros y documentación correspondiente a su cargo.	
• Además las actividades y responsabilidades que sean delegadas por el jefe inmediato superior	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• Aprobación de Pagos Administrativos y Operativos en caso de no estar el Gerente General hasta el monto asignado por la Presidencia Ejecutiva y el Gerente General.	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Coordinador de Compras
<b>Nivel:</b>	Nivel 3
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	Asistente de Compras
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el área de compras de la compañía.</li> <li>• Ejecutar el proceso de compras de los bienes y servicio requeridos por la compañía.</li> <li>• Seleccionar, calificar y establecer alianzas estratégicas con los proveedores.</li> <li>• Investigar la calidad de los productos, mediante certificaciones y especificaciones técnicas. (En caso de que solicite).</li> <li>• Solicitar cotizaciones, negociar y escoger la mejor propuesta, en caso de ser necesario elaborar cuadro comparativo para aprobación de la Presidencia y/o Gerencia General.</li> <li>• Aprobar órdenes de compra hasta el monto aprobado por Gerencia.</li> <li>• Asistir a las reuniones en representación de su departamento.</li> <li>• Informar a la Gerencia General todo lo concerniente a los ingresos percibidos y los gastos realizados en la empresa.</li> <li>• Entregar oportunamente la información administrativa y financiera requerida a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.</li> <li>• Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería y análisis financiero.</li> <li>• Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.</li> <li>• Controlar el inventario de productos, equipos y suministros de oficina.</li> <li>• Además las actividades y responsabilidades que sean delegadas por el jefe inmediato superior.</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación de Proveedores.</li> <li>• Realizar compras hasta el monto Aprobado por Gerencia.</li> <li>• Gestionar labor administrativo del Área.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Coordinador de Ventas
<b>Nivel:</b>	Nivel 3
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	Asistente de Ventas
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Realizar pronóstico de ventas anuales y mensuales	
• Buscar y elegir canales de distribución y venta de productos.	
• Elaborar planes promocionales, ofertas, canjes, descuentos	
• Seleccionar y capacitar a los Asistentes de ventas.	
• Diseñar estrategias de venta.	
• Verificar el cumplimiento del pronóstico de ventas.	
• Establecer mecanismos para lograr la satisfacción al cliente.	
• Asistir a las reuniones en representación de su área.	
• Controlar la rotación de inventario para no quedarse sin stock.	
• Elaborar informes de ventas y presentar a la Gerencia.	
• Realizar encuestas y presentar resultados a la Gerencia.	
• Desarrollar estrategias de Publicidad e imagen de la Compañía.	
• Desarrollar cursos de capacitación sobre los productos de la Compañía.	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• Hacer respetar los márgenes de ventas.	
• Involucrar a personal operativo clave en las presentaciones a clientes potenciales.	
• Solicitud de reportes periódicos de operación.	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Nivel:</b>	Nivel 3
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el Área de Talento Humano en base a su ámbito de acción.</li> <li>• Gestionar la elaboración, control y pagos de la Nómina de la Compañía.</li> <li>• Supervisar y controlar los contratos y las actas de finiquito.</li> <li>• Firmar los certificados de trabajo.</li> <li>• Gestionar el pago de planillas del IESS.</li> <li>• Elaborar los informes necesarios para las Gerencias.</li> <li>• Procesar, elaborar y revisar el Pago de Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Utilidades.</li> <li>• Impulsar los objetivos, misión, visión y valores de la Compañía.</li> <li>• Gestionar el cumplimiento de las normativas de los organismos de control del Estado.</li> <li>• Asistir a las reuniones en representación de su área.</li> <li>• Además las actividades y responsabilidades que sean delegadas por el jefe inmediato superior.</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal.</li> <li>• Aprobación de vacaciones, permisos y faltas.</li> <li>• Realizar llamados de atención, memos o multas a personal que incumpla los procedimientos.</li> <li>• Representar a la empresa en casos de índole laboral.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Asistente Financiero
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador Financiero-Contable
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Gestionar las actividades del Proceso Financiero Contable.	
• Desarrollar los Flujos de Efectivo mensuales y anuales.	
• Desarrollar presupuesto de la Compañía.	
• Revisar las cuentas pendientes de cobro y gestionar el cobro.	
• Revisar créditos de los clientes.	
• Analizar las cuentas bancarias de la compañía y el efectivo, presentar informes.	
• Gestionar pago a proveedores.	
• Verificar los vencimientos de las facturas de proveedores, informar y presentar en el flujo.	
• Controlar el inventario de productos, equipos y suministros de oficina.	
• Además las actividades y responsabilidades que sean delegadas por el jefe inmediato superior	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• N/A	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Asistente Contable
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador Financiero-Contable
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Gestionar las actividades del Proceso Financiero Contable.	
• Ingresar y revisar información contable al sistema.	
• Realizar Inventario mensual y presentar novedades.	
• Realizar y entregar retenciones a los proveedores	
• Recibir y registrar retenciones por concepto de venta en el sistema.	
• Contabilizar notas de crédito y débito bancario.	
• Revisar y contabilizar anticipos a Proveedores.	
• Analizar y conciliar cuentas contables.	
• Elaborar Anexos de cuentas contables.	
• Además las actividades y responsabilidades que sean delegadas por el jefe inmediato superior.	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• Devolver cualquier documento que no cumpla con los requisitos establecidos por el SRI.	
• Solicitar al Bodeguero las guías de ingreso de productos y verificar cantidad.	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Asistente Tributario
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador Financiero-Contable
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Gestionar las actividades referentes a los impuestos de la Compañía.	
• Llevar el control tributario de la Compañía.	
• Realizar la declaración de impuestos de la Compañía.	
• Informar sobre cualquier actualización en cuanto a impuestos de la Compañía.	
• Controlar el registro y archivo de las retenciones emitidas, retenciones recibidas, facturas de venta, facturas de compra y notas de crédito.	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• Solicitar retenciones recibidas, retenciones emitidas, facturas de compras, facturas de venta y notas de crédito.	
• Reportes de ventas y compras	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Asistente de Compras
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador de Compras
<b>Personal a cargo:</b>	Bodeguero
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar requisición de productos de acuerdo a rotación de inventarios.</li> <li>• Cotizar y buscar los productos que convengan a la Compañía, esto implica calidad y precio.</li> <li>• Realizar las distintas Órdenes de Compra.</li> <li>• Enviar orden de compra al proveedor.</li> <li>• Imprimir y entregar orden de compra al bodeguero.</li> <li>• Verificar la recepción de los productos.</li> <li>• Verificar calidad de los productos solicitados.</li> <li>• Registrar en el sistema el ingreso de los productos.</li> <li>• Realizar ficha de proveedores y verificar el cumplimiento de la documentación requerida.</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar al Bodeguero las guías de ingreso de productos y verificar calidad y cantidad.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Asistente de Ventas
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador de Ventas
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Receptar el pedido del cliente y satisfacer sus necesidades.	
• Realizar pedido en el sistema.	
• Realizar factura y emitir.	
• Realizar reportes de ventas diarias, semanales, mensuales y anuales.	
• Verificar que el cliente reciba la atención que se merece.	
• Imprimir y entregar orden de compra al bodeguero.	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• N/A	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Cajero
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador de Ventas
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Contar el efectivo al recibir y/o entrega	
• Realizar el cuadro de caja todos los días (efectivo, cheques, voucher).	
• Sellar las facturas (CANCELADO).	
• Registrar en el sistema todos los cobros realizados.	
• Conciliar los ingresos en el sistema.	
• Verificar la recepción de los productos.	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• N/A	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Bodeguero
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Coordinador de Ventas, Coordinador de Compras, Asistente de Compras.
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la mercadería y verificar con la orden de compra las características del producto.</li> <li>• Realizar guía de ingreso de mercadería.</li> <li>• Registrar en el Kardex manual la guía de ingreso de mercadería.</li> <li>• Despachar productos según lo detallado en la factura.</li> <li>• Realizar guía de egreso de mercadería.</li> <li>• Registrar en el Kardex manual la guía de egreso de mercadería.</li> <li>• Realizar inventarios semanales.</li> </ul>	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Cargo:</b>	Asistente de Recurso Humanos
<b>Nivel:</b>	Nivel 2
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Personal a cargo:</b>	N/A
<b>Responsabilidades del Cargo:</b>	
• Verificar la asistencia del personal de la Compañía con el Biométrico.	
• Descargar información del biométrico y realizar la nómina de la Compañía.	
• Tomar asistencia en el formato establecido cuando el Biométrico no funcione.	
• Llenar todos los formatos requeridos para la contratación de una persona nueva.	
• Solicitar toda la documentación que indica el procedimiento para la contratación.	
• Realizar ingresos y salidas al IESS.	
• Realizar planillas al IESS.	
• Realizar contratos y finiquitos, además de todo lo relacionado con MRL.	
<b>Autoridades del Cargo:</b>	
• Realizar llamados de atención al personal que no utilice el uniforme.	
• Realizar llamados de atención por atrasos al ingreso de los labores.	

Fuente: Elaborado por los autores.

## 5.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 5.8.1 Procedimiento de Control Interno.

 <b>Centro Ortopédico FREIRE</b> <i>Cuidamos de su salud y bienestar</i>	<b>Procedimiento de Control Interno.</b>	Versión:
		Fecha de actualización:
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Supervisor de Control Interno	Auditor Externo	Gerente General

#### OBJETIVO:

Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la Compañía Marcelo Freire S.A.

#### DOCUMENTOS:

- Toma física de inventarios.
- Inspección de Control Interno.
- Acta de Reuniones.

#### POLÍTICA:

El área de control interno es responsable de verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la Compañía.

#### PROCESOS:

##### **Inspección de inventarios.**

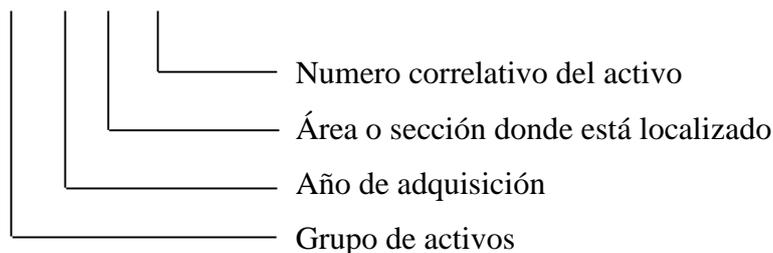
Realizar una vez al mes un control aleatorio de los ítems de mayor rotación o de mayor valor, debe realizarse en presencia del Bodeguero, además debe verificar que se están llenando respectivamente los documentos y que todos cumplan con las firmas y nombres respectivos. Esta inspección debe realizarse con el formato “Toma Física de Inventarios”, esta se realizará indistintamente del inventario que realiza el Asistente Contable.

El área de control interno es responsable de codificar todos los activos fijos de la Compañía y de llevar un inventario en el que detalle la persona que es custodio y deberá hacer firmar un acta de entrega de los equipos.

La codificación se realizara en base a la siguiente estructura:

Elementos del código

0 00 00 000



### **Inspección de Control Interno**

Se realizará una vez al mes y se basará específicamente en verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la compañía; ésta se realizará con el documento “Inspección de Control Interno”.

Si en las inspecciones realizadas por el Supervisor de Control Interno se evidenciará que alguno de los procedimientos establecidos no está funcionando de forma eficiente, se deberá realizar un informe con una propuesta de mejora al procedimiento y presentará al Coordinar de Área y Gerente General para su revisión y aprobación.

### **Acta de Reuniones**

Es responsabilidad del Área de control interno hacer firmar a todas las personas que asistan a alguna reunión de la Compañía; de esta forma quedará constancia de lo establecido en dicha reunión.

Fuente: Elaborado por los autores.

### 5.8.2 Procedimiento de Compras.

 <p><b>Centro Ortopédico FREIRE</b> <i>Cuidamos de su salud y bienestar</i></p>	<h2>Procedimiento de Compras.</h2>	Versión:
		Fecha de actualización:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Coordinador de Compras	Supervisor de Control Interno	Gerente General

#### OBJETIVO:

Realizar las compras a tiempo, seleccionando los mejores productos, los mejores precios y las mejores condiciones de pago para la Compañía Marcelo Freire S.A.

#### DOCUMENTOS:

- Ficha de Proveedores.
- Requisición de Mercadería.
- Orden de Compra.
- Ingreso de Mercadería.

#### POLÍTICA:

El área de compras deberá seleccionar un proveedor (mejor en calidad, precios y formas de pago), realizará cotizaciones, ordenes de compras y verificará que los productos solicitados lleguen a la bodega.

#### PROCESOS:

##### Requisición de Mercadería.

El coordinador de compras y ventas deben reunirse y realizar un análisis de los productos que más se han vendido en el trimestre, análisis rotación de inventario, encuestas sobre la aceptación de los productos; y en base a estos análisis realizar una “Requisición de Productos” la cual debe ser aprobada por el Gerente General.

**Selección de Proveedores.**

Una vez que esté aprobada la “Requisición de Mercadería” el área de compras deberá cotizar con al menos 3 proveedores y seleccionar a los proveedores que más convengan a la empresa en calidad y precios.

Para seleccionar un proveedor este deberá cumplir con todos los requisitos que indica la “Ficha de Proveedores” y deberá estar firmada por el proveedor y el coordinar de compras.

**Compra de Mercadería.**

Cuando el proveedor haya sido seleccionado del área de compras realizará la “Orden de Compra”, la misma que deberá ser aprobada por el Coordinador de Compras si no excede el monto autorizado por la Gerencia General, caso contrario, será aprobada por la Gerencia.

Una vez aprobada la “Orden de Compra” esta misma área enviará por correo la “Orden de Compra” al proveedor, para que éste tenga lista la mercadería y la envíe a nuestra bodega que también entregará una copia de la “Orden de Compra” al bodeguero.

**Recepción de Mercadería.**

El bodeguero deberá revisar que la mercadería llegue según lo estipulado en la “Orden de Compra” y proceder inmediatamente a realizar el “Ingreso de Mercadería” caso contrario no podrá recibir la mercadería e informar al área de compras para que solucione con el proveedor el inconveniente.

Una vez realizado el “Ingreso de Mercadería” el bodeguero deberá clasificar la mercadería según la cantidad y características del producto; además deberá registrar el movimiento “Ingreso de Mercadería” en el “Kardex Manual”, el cual deberá estar ordenado alfabéticamente y por categoría de productos. Este registro se debe realizar en el mismo día de la llegada de la mercadería; si el producto llega pasado de las 14:00 pm el bodeguero tendrá hasta las 10:00 am del siguiente día para registrar en el “Kardex Manual”.

Además el Bodeguero deberá presentar los Ingresos de Mercadería al Asistente de Compras todos los días hasta 11:00 am. para que este ingrese en el sistema toda la mercadería que haya ingresado el día anterior.

Es responsabilidad del Asistente de Compras mantener registrado en el sistema todos los “Ingresos de Mercadería”

Es responsabilidad del Bodeguero mantener la bodega ordenada, cuadrada y limpia.

Fuente: Elaborado por los autores.

### 5.8.3 Procedimiento de Ventas.

 <p><b>Centro Ortopédico FREIRE</b> <i>Cuidamos de su salud y bienestar</i></p>	<h2>Procedimiento de Ventas.</h2>	Versión:
		Fecha de actualización:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Coordinador de Ventas	Supervisor de Control Interno	Gerente General

#### OBJETIVO:

Realizar una gestión de ventas eficiente que permita mantener el flujo de efectivo y el crecimiento de la Compañía Marcelo Freire S.A.

#### DOCUMENTOS:

- Pedido de Clientes.
- Factura de Venta.
- Egreso de Mercadería.
- Guía de Remisión de Mercadería.
- Devolución de Mercadería.

#### POLÍTICA:

El área de ventas deberá atender con calidez y ofrecer los productos necesarios para satisfacer al cliente.

#### PROCESOS:

##### Pedido de Clientes

El Asistente de Ventas deberá recibir al cliente, consultar la necesidad que tiene y ofrecer los distintos productos que pueden satisfacer su necesidad.

Además, deberá ofrecer las distintas promociones que se encuentre vigentes en la Compañía.

El Asistente de ventas realizará un “Pedido de Clientes” en el sistema, lo imprimirá en caso de que el cliente así lo requiera, le entregará el número de pedido y dirigirá al cliente a la Caja.

### **Facturación y Cobro**

El Cajero deberá solicitar el número de pedido al cliente y generará la factura, también cobrará y sellará el documento con el sello de **CANCELADO**.

**La factura saldrá con dos copias y el cajero deberá** quedarse con una copia y dirigir al cliente con la factura original y la copia a la bodega.

### **Entrega de Productos**

El Bodeguero recibirá la factura y la copia, entregará la mercadería y deberá sellar la factura y la copia con el sello de **ENTREGADO**.

El Bodeguero deberá realizar un “Egreso de Mercadería” por cada entrega de productos a los clientes y adjuntar la copia de la factura al “Egreso de Mercadería”.

Es obligación del Bodeguero mostrar al cliente que la mercadería se encuentra en perfecto estado y hacer firmar el “Egreso de Mercadería”.

También deberá registrar el movimiento “Egreso de Mercadería” en el “Kardex Manual”, el cual deberá estar ordenado alfabéticamente y por categoría de productos, este registro se debe realizar el mismo día de la salida de la mercadería, si la mercadería es despachada pasado de las 14:00 pm., el bodeguero tendrá hasta las 10:00 am del siguiente día para registrar en el “Kardex Manual”.

### **Recibo de Cobro y Guía de Remisión de Mercadería.**

Estos documentos solo se realizaran cuando haya una venta a crédito (Recibo de Cobro) o en su caso que el cliente vaya a transportar una cantidad considerable de productos (Guía de Remisión de Mercadería).

El Cajero deberá realizar el Recibo de Cobro en el que constan las condiciones de cobro, abono y saldo del Cliente, este también deberá ser sellado por el cajero y

firmado por el Cliente, se imprimirán dos copias, el original será del cliente y la copia del cajero.

En caso de que el cliente lleve una cantidad considerable de productos el cajero deberá realizar la “Guía de Remisión de Mercadería”.

El bodeguero deberá firmar la “Guía de Remisión de Mercadería” y verificar que sea lo mismo que está en la factura, además de quedarse con una copia de la “Guía de Remisión de Mercadería” y adjuntarla también al “Egreso de Mercadería”.

### **Devolución de Mercadería.**

La Compañía no realiza devoluciones de dinero, solo cambios de mercadería, para aquello el Cajero debe realizar una Nota de Crédito por el valor de la devolución y facturar el nuevo producto; en caso de que el valor sea superior a la nota de crédito se cobrará la diferencia en efectivo.

Fuente: Elaborado por los autores.

#### 5.8.4 Procedimiento de Recursos Humanos.

 <p><b>Centro Ortopédico FREIRE</b> <i>Cuidamos de su salud y bienestar</i></p>	<b>Procedimiento de Recursos Humanos.</b>	Versión:
		Fecha de actualización:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Recursos Humanos	Supervisor de Control Interno	Gerente General

#### OBJETIVO:

Contratar, capacitar y mantener un recurso humano talentoso comprometido en el cumplimiento de los objetivos, así como de velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la compañía

#### DOCUMENTOS:

- Solicitud de Trabajo
- Ficha de Inducción Personal
- Llamado de Atención
- Control de Asistencia

#### POLÍTICA:

El área de Recursos Humanos es responsable de la contratación, capacitación y organización del personal, generando satisfacción laboral y la integración de la compañía.

#### PROCESOS:

##### Reclutamiento y Selección del Personal.

Una vez que existiera la necesidad de contratar a una persona, el Coordinador o Jefe de área deberá solicitar por correo al Jefe de Recursos Humanos que realice la gestión para reclutar los candidatos al puesto, deberá detallar algún perfil específico que necesite.

El Jefe de Recursos Humanos deberá publicar en medios escritos, internet o cualquier otro medio de comunicación masiva, informando el perfil requerido. Una vez recibidas las carpetas el Jefe deberá seleccionar la que cumpla con los requisitos:

- ✓ Hoja de vida completa.
- ✓ Referencias personales.
- ✓ Referencias laborales.
- ✓ Experiencia según el cargo.
- ✓ Certificado de salud.
- ✓ Ficha de datos: edad, estatura, peso, talla de camiseta, cargas familiares, estado civil, cargo y sueldo que aspira.
- ✓ Copia del título.
- ✓ Certificado de estudios.
- ✓ Horario de estudio.

Y presentará las carpetas al Coordinador del Área para que realice la entrevista a cada uno de los aspirantes, luego éste deberá seleccionar a un candidato y enviar por correo la solicitud al Gerente General para que apruebe la contratación y el sueldo según la experiencia y el cargo que aspira.

El Gerente General deberá contestar si aprueba o no la solicitud.

De ser afirmativa la respuesta del Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos deberá hacer que llene la “Solicitud de Trabajo”.

El Jefe de Recursos Humanos deberá realizar una presentación de la empresa, esto comprende:

- ✓ Organigrama Estructural.
- ✓ Organigrama Funcional.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Valores.

- ✓ Manual de Funciones.
- ✓ Manual de Procedimientos.

Después de dar la presentación deberá hacer que firme la “Ficha de Inducción Personal”, la cual es la evidencia de que recibió la presentación y que tiene conocimiento de los procedimientos establecidos por la Compañía.

El Jefe de Recursos Humanos deberá realizar una reunión de 15 minutos para presentar al nuevo integrante de la compañía.

El Área de Recursos Humanos deberá mantener una carpeta por cada empleado con la siguiente información:

- ✓ Aviso de entrada al IESS firmado.
- ✓ Contrato firmado y legalizado por el MRL.
- ✓ Hoja de vida.
- ✓ Solicitud de Trabajo firmada.
- ✓ Ficha de Inducción Personal.
- ✓ Rol de pagos firmado
- ✓ Llamados de atención.
- ✓ Notificaciones.

#### **Llamado de Atención a Empleados.**

Si el empleado incumpliera cualquier procedimiento establecido por la Compañía, el jefe inmediato procederá a enviar un correo al Jefe de Recursos Humanos y notificará la falta para que realice el llamado de atención respectivo con el formato “Llamado de Atención”

El Jefe de Recursos Humanos deberá realizar el llamado de atención indicando el incumplimiento y hacer firmar al afectado, en caso de que no desee firmar el “Llamado de Atención” podrá hacer que el jefe inmediato firme como testigo de que no quiso firmar.

En caso de ser consecuente y llegar a tener más de tres llamados de atención se multarán con el 5% del sueldo básico y a la tercera multa se procederá a retirarlo de la Compañía.

#### **Control de Asistencia del Personal.**

El Jefe de Recursos deberá imprimir todos los días el “Control de Asistencia” y tomará la firma en el ingreso y salida del personal.

Todos los días el Jefe de Recursos Humanos o su Asistente deberán realizar el registro en el sistema de nómina de asistencia, teniendo como hora máxima para ingresar todo esto hasta las 10:00 am del siguiente día.

Es obligación de todas las personas que laboran en la compañía firmar el ingreso y salida de su trabajo, si alguno no firmara el Jefe de Recursos Humanos deberá realizar un “Llamado de Atención” y a la vez deberá hacer firmar el “Control de Asistencia”.

#### **Generación, Autorización de Permisos y Vacaciones.**

Si algún empleado necesitara un permiso por una calamidad doméstica, familiar o tramite importante y personal, deberá solicitar permiso mediante el formato “Solicitud de Permisos y Vacaciones”, llenando y firmando este documento lo presentará a su jefe inmediato y después de esto deberá entregarlo al Área de Recursos Humanos para que registre el permiso o las vacaciones, en caso de no presentar esta solicitud al Área de Recursos Humanos se procederá a considerar como falta injustificada.

#### **Elaborar la nómina.**

El Jefe de Recursos Humanos o su Asistente deberán ingresar todo los días la asistencia del personal de la Compañía en el sistema de nómina hasta las 10:00 am. del siguiente día, y deberá presentar el 26 de cada mes la nómina y las horas extras al Gerente General para que las apruebe.

Una vez aprobada la nómina por el Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos entregará al Área Financiero-Contable la nómina para que incluya en el flujo de fin de mes y se proceda al pago.

Los pagos se realizarán mensuales, no hay quincena.

**Control, evaluación y satisfacción laboral.**

El Jefe de Recursos Humanos deberá realizar el Reglamento Interno de Trabajo el cual permitirá el control del comportamiento y conducta de los empleados dentro de la Compañía. Además deberá realizar modificaciones y actualizaciones de acuerdo al código de trabajo vigente.

El Área de Recursos Humanos deberá realizar cada 6 meses evaluaciones al personal sobre las funciones que realiza y los procedimientos de la Compañía con el objetivo de evaluar el conocimiento de las tareas asignadas y responsabilidades.

Recursos Humanos realizará una vez al año una encuesta para medir la satisfacción laboral de los empleados y así poder tomar medidas para impulsar el compromiso con la compañía.

Fuente: Elaborado por los autores.

### 5.8.5 Procedimiento Financiero Contable.

 <p><b>Centro Ortopédico FREIRE</b> <i>Cuidamos de su salud y bienestar</i></p>	<h2>Procedimiento Financiero Contable</h2>	Versión:
		Fecha de actualización:
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Coordinador Financiero Contable	Supervisor de Control Interno	Gerente General

#### OBJETIVO:

Controlar los recursos económicos de la compañía y presentar balances para la toma de decisiones.

#### DOCUMENTOS:

- Control de Facturas
- Caja Chica
- Toma física de Inventarios.

#### POLÍTICA:

El área Financiera contable es netamente responsable de velar por la situación financiera de la Compañía, presentando los balances a la Gerencia General en los periodos de revisión.

#### PROCESOS:

##### Control de Facturas.

En el documento “Control de Facturas” se anotaran todas las facturas de proveedores que se receipten en la compañía, siendo el primer receptor el área de compras donde el Asistente o el Coordinador deberán registrar la recepción con la firma, fecha y hora, además de su respectivo sello de **RECIBIDO**, luego al final del día pasaran al área Financiera Contable.

### **Recepción de Facturas e Ingreso al Sistema Contable**

El Asistente o el Coordinador de compras deberán recibir las facturas y registrar en el documento “Control de Facturas”; después realizará el ingreso al sistema contable verificando que lo registrado haya ingresado o se haya consumido el servicio; para el ingreso al sistema tendrá hasta el final del día, donde pasará a financiero el detalle de todas las facturas recibidas.

### **Emisión de Retenciones**

El Asistente Contable recibirá las facturas con el documento “Control de Facturas” y emitirá las retenciones correspondientes para entregar a los proveedores dentro del plazo establecido por la ley de régimen tributario.

Éste en el momento de entregar a los proveedores deberá solicitar al receptor la firma, fecha y hora, además de su respectivo sello de **RECIBIDO**.

### **Caja Chica**

El custodio de la caja chica será alguien propuesto por el Coordinador Financiero Contable y aprobado por el Gerente General.

El monto máximo lo establecerá el Coordinador Financiero Contable, el cual debe analizar un monto no excesivo y suficiente para el uso de éste.

Las compras de caja chica no podrán pasar de diez dólares americanos, y saldrán a nombre del custodio, el cual deberá realizar un reembolso de gastos a la compañía, los gastos no deducibles no podrán pasar del 10% del total del monto asignada para la caja chica.

Las reposiciones de caja chica se realizarán una vez por semana.

Toda excepción será aprobada por el Gerente General.

**Recepción de Retenciones**

El Asistente Contable es el único responsable de recibir las retenciones de los clientes y verificar que estén todos los datos correctos en el documento, deberá notificar los periodos máximos para la recepción de estos documentos.

En el momento de la recepción de la retención deberá poner firma, fecha y hora, además de su respectivo sello de **RECIBIDO**.

**Inventario Mensual**

El Asistente Contable es responsable de realizar un inventario mensual de todos los productos que están en la bodega en el cual deberá ver el cumplimiento del Bodeguero mediante el documento “Toma física de Inventarios”.

Esto debe realizarse los dos primeros días hábiles de cada mes y presentar las novedades hasta 2 días después de la realización de este.

**Presentación de Balances.**

El Coordinador Financiero Contable y su Asistente deberán presentar estados financieros trimestrales, semestrales y anuales al Gerente General y Presidente Ejecutivo.

En los cuales deberá exponer estos y proponer mejoras en conjunto con la Alta Gerencia.

El Coordinador Financiero Contable y su Asistente deberán realizar un presupuesto anual de la Compañía y verificar el cumplimiento con un margen de error del 10%.

En caso de que el flujo no coincida dentro del margen se analizarán los factores que no permitieron tener un flujo casi real, para realizar un flujo más ajustado a la realidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Compañía.

**Presentación y Aprobación de Flujos.**

Los pagos se realizarán mensuales y para esto el Coordinador Financiero Contable con sus Asistentes (Financiero, Contable y de Impuestos) deberán realizar un flujo de pagos mensuales y presentarlo a la Gerencia General el 27 de cada mes para que lo apruebe.

Este incluye pago a proveedores, sueldos, préstamos e impuestos.

**Declaración y Pago de Impuestos.**

El Coordinador Financiero Contable y su Asistente de Impuestos son los responsables de velar que la compañía cumpla con los pagos de impuestos de conformidad con lo establecido de la ley orgánica de régimen tributario interno (LORTI) y sus reglamentos.

Así como cumplir con todas sus obligaciones con las entidades de control como:

- Servicio de Rentas Internas
- Ministerios de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Cámara de Comercio
- Superintendencia de Compañías del Ecuador

El Coordinador Financiero Contable y su Asistente de Impuestos deberán ir realizando todos los días las provisiones necesarias para los pagos respectivos de estas obligaciones, reportando cualquier novedad para incluir en los flujos de pagos mensuales.

En todos los procesos los Coordinadores, Jefes y Asistentes deberán velar por el cumplimiento de los procedimientos, orden en los documentos, secuencia, etiquetas a las carpetas de archivos.

En caso de que en alguna inspección se detecte el no cumplimiento de lo establecido por la Compañía se realizará un llamado de atención.

Fuente: Elaborado por los autores.

## CONCLUSIONES

Con la implementación del Organigrama Estructural y Funcional, Objetivos, Misión, Visión, Valores, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y los documentos formales para la Compañía Marcelo Freire S.A., se ha logrado el cumplimiento de los objetivos establecidos en este proyecto.

La compañía ha mejorado en su administración y gestión operativa dando como resultado:

- ✓ Un proceso de venta planificada y ordenada que permite atender las necesidades de los clientes.
- ✓ Entrega de productos a tiempo sin hacer esperar a los clientes.
- ✓ Un stock real sobre toda la mercadería de la compañía.
- ✓ Las compras de mercadería se realizan de forma planificada con aprobaciones y análisis de rotación de inventarios.
- ✓ Los pagos se realizan de acuerdo al flujo presentado por el departamento financiero contable y aprobado por la gerencia.
- ✓ Existe un inventario codificado de los activos fijos por departamento.

Mediante el Manual de Funciones y Procedimientos se consiguió eficiencia y eficacia en las operaciones de la Compañía Marcelo Freire S.A., pues todas las personas conocen las actividades y responsabilidades que tiene cada cargo.

Con la codificación de los activos Fijos, aprobaciones controladas por gerencia y coordinadores, segregación de funciones y responsabilidades, documentos autorizados, además de todo el ambiente de control establecido en este proyecto ayudo a salvaguardar los recursos (Activos Fijos) de la Compañía.

Al existir procesos ordenados, planificados y supervisados por cada departamento se encuentra confianza en la información Administrativa - Contable que se presenta a la a la Alta Gerencia para la toma de decisiones debido a la responsabilidad de cada coordinador al presentar dicha información ya validada y revisada.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda dar seguimiento al cumplimiento del ambiente de control establecido (Organigrama Estructural y Funcional, Objetivos, Misión, Visión, Valores, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos) para conseguir el cumplimiento de los objetivos propuesto en la Compañía Marcelo Freire S.A.

Además de planificar actividades que impulsen la identidad de la Compañía, mediante talleres que evalúen el conocimiento de los Objetivos, Misión, Visión, Valores, procedimientos y funciones.

Se propone a la Gerencia General y Presidencia Ejecutiva que evalúen periódicamente a su recurso humano y promueva al personal a cargos superiores; esto debe ir en concordancia con los estudios de cada uno.

Se sugiere a la Gerencia General realizar reuniones semestrales con todos los empleados de la Compañía en la cual se dé carta abierta para que propongan actividades que les ayude en su trabajo diario y así generar satisfacción laboral.

Se propone a la Gerencia General después de un año realizar una inspección minuciosa a los procedimientos de la Compañía, con el objetivo de conseguir mejoramiento continuo en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco Luna, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bonilla Martínez, M. H. (s.f.). *Auditool*. Recuperado el 02 de Febrero de 2014, de La Comunicación y la Información, como componentes del Control Interno: <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/292-la-comunicacion-y-la-informacion-como-componentes-del-control-interno>
- CENTRO ORTOPÉDICO FREIRE. (s.f.). *Centro Ortopédico Freire*. Recuperado el 21 de Octubre de 2013, de <http://www.cofreire.com/>
- Contabilidad.com.py. (17 de Julio de 2010). *Qué es el Informe de Auditoría*. Recuperado el 30 de Enero de 2014, de <http://www.contabilidad.com.py/interna.php?id=56>
- degerencia.com. (s.f.). *Los Cinco Componentes del Control Interno*. Recuperado el 2 de Febrero de 2014, de [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)
- Díaz, S. G. (8 de Junio de 2008). *Auditoría de Gestión*. Recuperado el 30 de Enero de 2014, de Alcance de la Auditoría de Gestión y Resultados: <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/alcance-de-la-auditora-de-gestion-y.html>
- El Rincon del Vago. (s.f.). *Análisis FODA*. Recuperado el 1 de Febrero de 2014, de <http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales - Analisis del COSO I y II* (Vol. Segunda Edición). Bogota: Ecoe Ediciones.

- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima-Perú: Instituto de Investigaciones en Acoountability y Control - IICO.
- Gerencie. (25 de Marzo de 2012). *Tipos de Riesgo de Auditoria*. Recuperado el 12 de Enero de 2014, de <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html/comment-page-1#comment-215631>
- Gestiopolis. (Abril de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Octubre de 2013, de *Qué es la auditoría de gestión?*: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (s.f.). *Proceso de Auditoría*. Recuperado el 30 de Enero de 2014, de <http://www.pascualbravo.edu.co/site/pdf/calidad/procesoauditoria.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (13 de Noviembre de 2001). *Ley de Seguridad Social*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: [http://www.iess.gob.ec/es/ley-de-transparencia?p\\_p\\_auth=DY2y4qya&p\\_p\\_id=20&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=exclusive&p\\_p\\_mode=view&\\_20\\_struts\\_action=%2Fdocument\\_library%2Fget\\_file&\\_20\\_groupId=10162&\\_20\\_folderId=33701&\\_20\\_name=1001](http://www.iess.gob.ec/es/ley-de-transparencia?p_p_auth=DY2y4qya&p_p_id=20&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fget_file&_20_groupId=10162&_20_folderId=33701&_20_name=1001)
- Mantilla B., S. A. (2005). *Control Interno Informe Coso (Administracion de Riesgo del Emprendimiento )* (Vol. Cuarta Edicion). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Maya, J. (s.f.). *Metodo de Control de Proceso*. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de [http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing\\_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf](http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Metodo.pdf)
- Monografías. (7 de Octubre de 2011). *TICS - Tecnologías de Información y Comunicación*. Recuperado el 31 de Octubre de 2013, de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos89/tics-tecnologias-informacion-y-comunicacion/tics-tecnologias-informacion-y-comunicacion.shtml>
- Superintendencia de Compañías. (6 de Mayo de 2013). *Portal de Informacion / Consultas*. Recuperado el 22 de Octubre de 2013, de Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>.

## ANEXOS

### Anexo 1

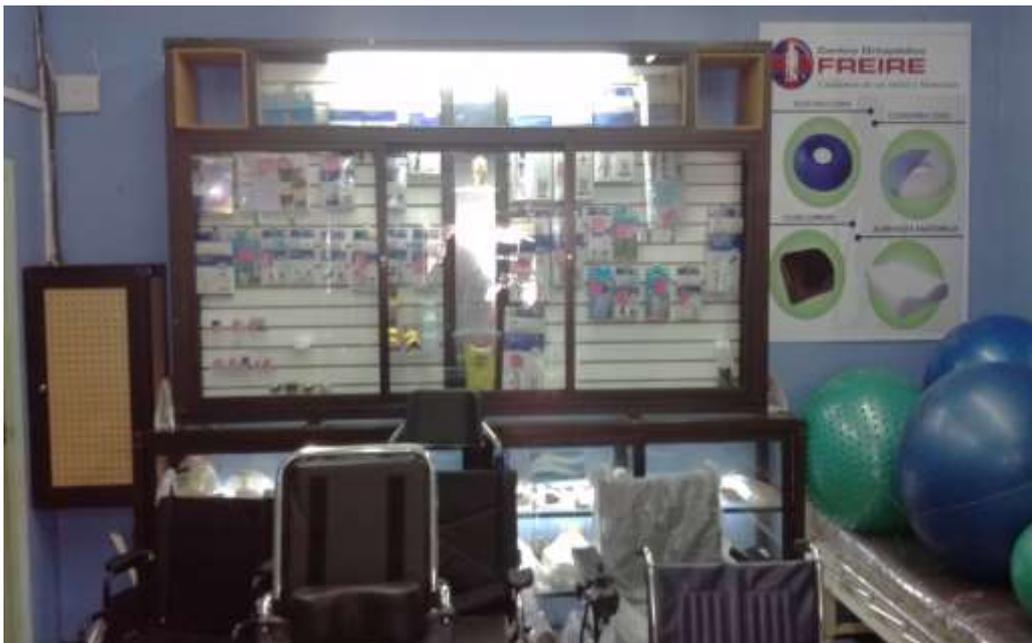
#### Exteriores de Marcelo Freire S.A. (Centro Ortopédico Freire)



Fuente: Fotografiado por los autores.

### Anexo 2

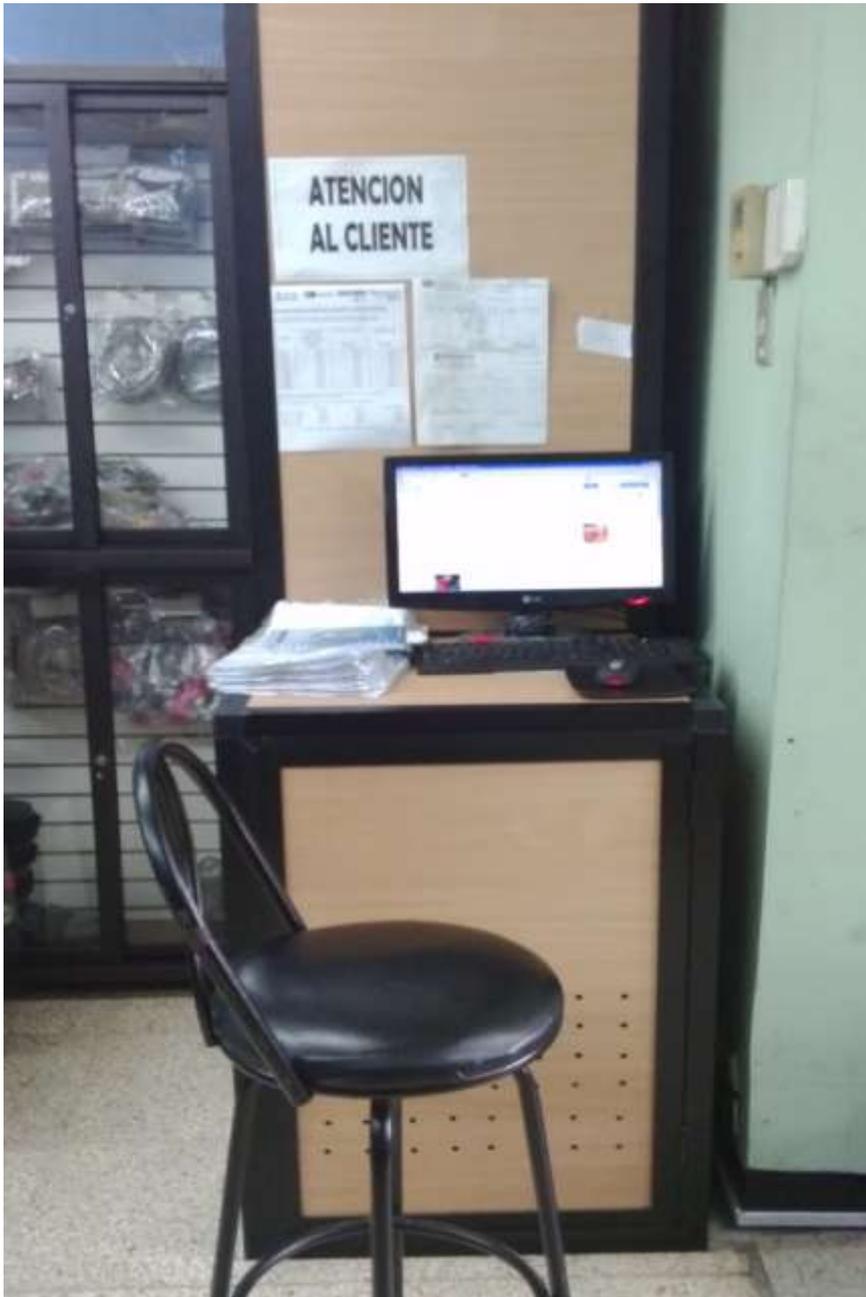
#### Vitrina principal



Fuente: Fotografiado por los autores.

### Anexo 3

#### Ventas y atención al cliente



Fuente: Fotografiado por los autores.

## Anexo 4

### Caja



Fuente: Fotografiado por los autores.

## Anexo 5

### Panorámica de la bodega



Fuente: Fotografiado por los autores.

## **Anexo 6**

### **Artículos de venta**



Fuente: Fotografiado por los autores.

## **Anexo 7**

### **Artículos de venta**



Fuente: Fotografiado por los autores.

## **Anexo 8**

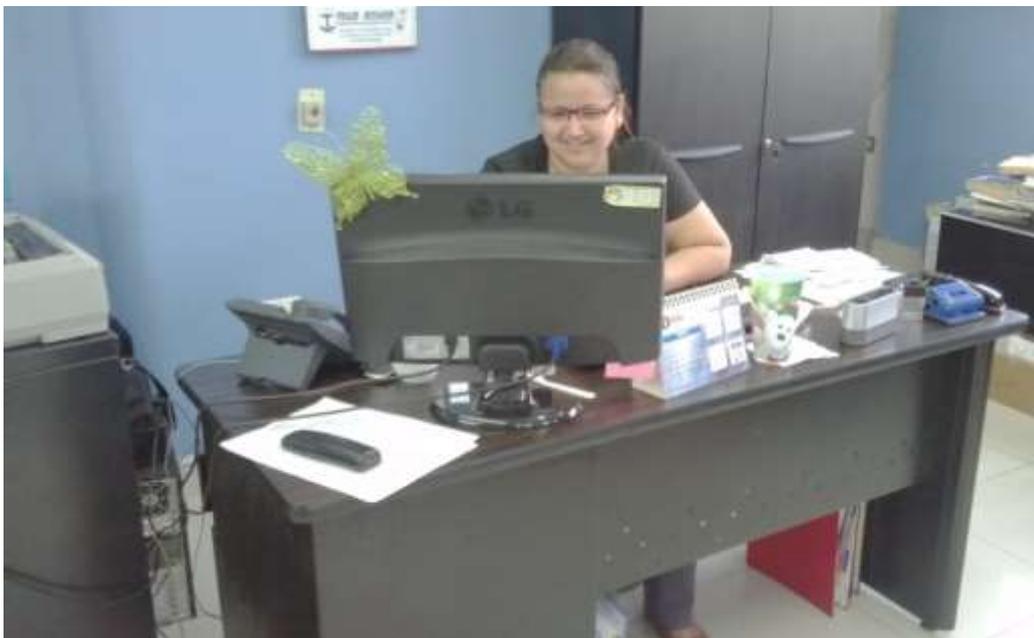
### **Artículos de venta**



Fuente: Fotografiado por los autores.

## **Anexo 9**

### **Oficinas (Muebles de Oficina-Equipo de Computación)**



Fuente: Fotografiado por los autores.

## Anexo 10

### Matriz de Riesgo

Proceso:	Definición de Estrategias de Venta			
Riesgo	Descripción	Generador	Causas	Efectos
Desacierto	Establecer Estrategia Equivocada	Alta Gerencia	Falta de Información de Mercado.	Perdidas Económicas
			Falta de conocimiento	
			Selección de Información Errónea	
Precio	Definición de Listas de Precios	Materiales	Competencia de Precios	Pérdida de Mercado
		Mercado	Cambios en la Oferta y Demanda	
			Competencia Desleal	

Fuente: Elaborado por los autores.

**Anexo 11**

**Ficha de proveedores**



**FICHA DE PROVEEDORES**

<b>RAZÓN SOCIAL:</b>			
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>			
<b>RUC:</b>			
<b>DIRECCIÓN:</b>			
<b>TELÉFONO:</b>		<b>FAX:</b>	
<b>CELULAR:</b>			
<b>EMAIL:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SUMINISTRA</b>			
<b>DOCUMENTOS ADJUNTOS</b>			
<b>COPIA DEL RUC ACTUALIZADO</b>			
<b>COPIA DE CEDULA</b>			
<b>COPIA DEL NOMBRAMIENTO DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>			
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL (En el caso que aplique)</b>			
<b>CROQUIS DE LA DIRECCIÓN</b>			
<b>DATOS DE LA CUENTA BANCARIA</b>			
<b>REFERENCIAS</b>			
	<b>Comercial</b>	<b>Familiar</b>	<b>Amigo</b>
<b>Nombre</b>			
<b>Teléfono</b>			
<b>Nombre y Firma del Proveedor dueño de RUC</b>	<b>Nombre y Firma Jefe de Compras</b>	<b>Firma de Aprobación de la Gerencia o su Delegado</b>	

Fuente: Elaborado por los autores.

## Anexo 12

### Toma Física de Inventario



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
Cuidados de la salud y bienestar

## TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

**FECHA:**

**ÁREA:**

**RESPONSABLE:**

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO	
			SI	NO
1	Firmas de Responsabilidad en registros utilizados en bodega			
2	Verificación del Archivo de documentos			
3	Registro diaria de Ingresos - Egresos de bodega.			
4	Kardex Manual			
5	Conteo físico - Establecer diferencias			
6	Verificar Limpieza bodega y oficina			
7	Verificar orden de materiales			
<b>NOVEDADES</b>				
<b>RECOMENDACIONES</b>				
<b>REALIZADO POR:</b>		<b>ACEPTADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

### Anexo 13

### Registro de asistencia



**Centro  
Ortopédico  
FREIRE**  
*Cuidamos de su salud y bienestar*

## REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

**FECHA:**

No.	Nombre y Apellido	CARGO	ENTRADA		SALIDA	
			HORA	FIRMA	HORA	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

Fuente: Elaborado por los autores.

Anexo 14

Caja Chica



# CAJA CHICA

<b>CAJA No</b>	
<b>Responsable</b>	

<b>Fecha Corte</b>	
<b>Fecha Presentación</b>	

#	Fecha	Detalle	Proveedor	Cuenta	Tipo Documento	Número Documento	Subtotal	IVA	Total	Saldo
1										0,00
2										
3										
4										

**TOTAL**

**0,00**

**0,00**

**0,00**

DESCRIPCIÓN	FECHA	VALOR
Saldo Anterior		
Reposición		
Justificado		<b>\$ 0,00</b>
Saldo Actual		<b>\$ 0,00</b>

*REVISADO*

*APROBADO*

Fuente: Elaborado por los autores.

**Anexo 15**

**Control de Facturas**

		<b>CONTROL DE FACTURAS</b>								
FECHA	NÚMERO DE FACTURA	PROVEEDOR	TIPO DE DOCUMENTO	RECIBIDO ADQUISICIONES			RECIBIDO FINANCIERO			OBSERVACIONES
				FECHA	FIRMA	HORA	FECHA	FIRMA	HORA	

Fuente: Elaborado por los autores.

**Anexo 16**

**Solicitud de Trabajo**



<b>SOLICITUD DE TRABAJO</b>	
	FOTO

<b>PUESTO / CARGO SOLICITADO</b>	<b>ASPIRACIÓN SALARIAL</b>

**DATOS PERSONALES**

<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>

**DIRECCIÓN**

--

**LUGAR DE NACIMIENTO**

PAÍS	PROVINCIA	CANTÓN	AÑO	MES	DÍA
EDAD	SEXO	# CEDULA	LIBRETA MILITAR	ESTADO CIVIL	# DE HIJOS

**EDUCACIÓN**

NIVEL	INSTITUCIÓN	DESDE	HASTA	ESPECIALIDAD
SECUNDARIA				
TÉCNICA				
SUPERIOR				
MAESTRÍA - DOCTORADO				

**OTROS ESTUDIOS**

<b>ESPECIALISTA</b>	<b>IDIOMAS</b>	<b>COMPUTACIÓN</b>

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>				
<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>MOTIVO CESE</b>
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>				
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>RELACIÓN LABORAL</b>	<b>TELÉFONOS</b>
<b>FIRMA RECURSOS HUMANOS</b>		<b>FIRMA DEL SOLICITANTE</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

## Anexo 17

### Ficha de Inducción



Centro  
Ortopédico  
**FREIRE**  
Colombia de la salud y bienestar

# FICHA INDUCCIÓN

<b>NÚMERO DE CEDULA:</b>		<b>FECHA:</b>		
<b>CARGO:</b>		<b>FIRMA:</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		<b>JEFE INMEDIATO:</b>		
<b>INDUCCIÓN SOBRE</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>
ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA				
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA				
OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA				
MISIÓN DE LA COMPAÑÍA				
VISIÓN DE LA COMPAÑÍA				
VALORES DE LA COMPAÑÍA				
MANUAL DE FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑÍA				
CONOCIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LA COMPAÑÍA				
FIRMA DE RECURSOS HUMANOS			FIRMA DEL EMPLEADO	

Fuente: Elaborado por los autores.







Anexo 21

Devolución de Mercadería

		<h2 style="text-align: center;">DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA</h2>		
<b>FECHA:</b>		<b>TELÉFONO:</b>		
<b>MOTIVO:</b>		<b># DE FACTURA:</b>		
<b>CLIENTE / PROVEEDOR:</b>		<b>CONTACTO:</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>NOMBRE Y FIRMA</b>		<b>NOMBRE Y FIRMA</b>		<b>NOMBRE Y FIRMA</b>
<b>ENTREGADO POR</b>		<b>RECIBIDO POR</b>		<b>AUTORIZADO POR</b>

Fuente: Elaborado por los autores.



Anexo 23

Orden de Compra.



# ORDEN DE COMPRA

<b>FECHA:</b>		<b>CONTACTO:</b>		
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>REFERENCIA:</b>		
<b>SOLICITADO POR:</b>		<b>TELÉFONO:</b>		
<b>MOTIVO:</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>OBSERVACIONES</b>			<b>SUBTOTAL IVA 0%</b>	
			<b>SUBTOTAL IVA 12%</b>	
			<b>IVA 12%</b>	
			<b>TOTAL</b>	

Fuente: Elaborado por los autores.