

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EMPRESAS DE
COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS Y SERVICIOS MECÁNICOS
CASO: EMPRESA LLANTAMATIC COMPAÑÍA LIMITADA.

AUTORA:
ERIKA MARIBEL LÓPEZ CEVALLOS

DIRECTOR:
JAIME PATRICIO GÁLVEZ LÓPEZ

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

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

Quito, mayo del 2015.

Erika Maribel López Cevallos
C.C. 1719225276

DEDICATORIA

A mi esposo por su confianza, apoyo y amor incondicional que ha sido mi fortaleza en cada momento de debilidad, demostrándome día a día que con perseverancia y paciencia se llegará a la meta.

A mis hijos que son el encargo más hermoso que Dios puso en mi vida, han sido el impulso que me motiva a crecer, evolucionar y ser una mejor persona.

A mi madre por obsequiarme el regalo de la vida y amarme a pesar de mis fallas, a mi hermano, suegros y familia por permitirme ser parte de sus vidas.

Y sobre todo a Dios por cada una de las bendiciones recibidas.

Erika López.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana y a cada uno de mis profesores que me transmitieron sus conocimientos, creencias, valores y actitudes que se quedarán gravadas en mi memoria, en especial a mi tutor, doctor Patricio Gálvez por ayudarme en la realización de mi última tarea universitaria.

A la empresa Llantamatic. Cía. Ltda. Por la confianza y apoyo brindado para la realización del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	2
1.1. Control interno	2
1.1.1. Definición de Control interno.....	2
1.1.2. Objetivos del Control interno	3
1.1.3. Clases de Control interno	4
1.1.3.1. ..Control Interno Administrativo	4
1.1.3.2. ..Control Interno Contable	4
1.1.4. Enfoque Contemporáneo del Control interno según COSO	5
1.1.4.1. ..Antecedentes.....	5
1.2. Informe Control interno COSO I.....	7
1.2.1. Definición	7
1.2.2. Objetivos	7
1.2.3. Componentes del sistema de control interno.....	8
1.2.3.1. ..Ambiente de Control	9
1.2.3.2. ..Evaluación de Riesgos.....	10
1.2.3.3. ..Actividades de Control	13
1.2.3.4. ..Información y Comunicación	17
1.2.3.5. ..Supervisión y Monitoreo	18
1.3. Sistema de Control interno	20
1.3.1. Beneficios de un Sistema de Control interno.	20
1.3.2. Elementos de la estructura de un sistema de control interno	21
1.3.3. Diseño de un sistema de Control interno.....	22
1.4. Empresa	24
1.4.1. Definición	24
1.4.2. Clasificación	24
CAPÍTULO 2	26
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	26
2.1. Introducción.....	26
2.2. Misión.....	28
2.3. Visión	28

2.4.	Objetivos	29
2.5.	Valores.....	29
2.6.	Políticas	30
2.7.	Estructura de la organización	30
2.7.1.	Organigrama estructural	31
2.7.2.	Organigrama funcional.....	31
2.8.	Ambiente organizacional.....	34
2.9.	Análisis externo de la empresa	34
2.9.1.	Macro ambiente o ambiente general.....	35
2.9.1.1.	..Variables económicas	35
2.9.1.2.	..Variables legales.....	36
2.9.2.	Micro ambiente o ambiente específico.....	37
2.9.2.1.	..Competencia	38
2.9.2.2.	..Clientes	38
2.9.2.3.	..Proveedores	38
2.10.	Análisis interno de la empresa.....	39
2.10.1.	Área Administrativa	40
2.10.2.	Área Contable.....	42
2.10.3.	Área Comercial.....	45
2.11.	Análisis F.O.D.A.	50
2.11.1.	Matriz F.O.D.A.	51
2.12.	Análisis FODA matemático.	53
2.13.	Cuestionario de control interno	56
2.13.1.	Cuestionario control interno área administrativa.	57
2.13.2.	Cuestionario control interno área contable.....	59
2.13.3.	Cuestionario control interno área comercial.....	61
2.14.	Hoja de hallazgos	64
2.15.	Carta a la gerencia.	68
CAPÍTULO 3		71
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.		71
3.1.	Antecedentes	71
3.2.	Área general	71
3.2.1.	Organigrama propuesto	73
3.2.2.	Funciones.....	74

3.2.3.	Controles internos.....	75
3.3.	Área administrativa	75
3.3.1.	Funciones.....	75
3.3.2.	Controles propuestos	77
3.3.3.	Procedimientos	81
3.3.4.	Flujogramas	88
3.4.	Área financiera	94
3.4.1.	Funciones.....	94
3.4.2.	Controles	96
3.4.3.	Procedimientos	100
3.4.4.	Flujogramas	105
3.5.	Área comercial - operativa	112
3.5.1.	Funciones.....	112
3.5.2.	Controles	115
3.5.3.	Procedimientos	119
3.5.4.	Flujogramas	125
3.6.	Información y comunicación.....	131
3.7.	Supervisión y seguimiento	131
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES	133
	LISTA DE REFERENCIAS	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes COSO I	9
Figura 2. Factores del Ambiente de Control	10
Figura 3. Objetivos en la evaluación del Riesgo.....	12
Figura 4. Tipos de control.	15
Figura 5. Supervisión de la organización.....	19
Figura 6. Dirección de la matriz Llantamatic Cía. Ltda.....	26
Figura 7. Dirección Sucursal Llantamatic Cía. Ltda.....	27
Figura 8. Organigrama estructural.	32
Figura 9. Organigrama funcional	33
Figura 10. Ambiente Organizacional	34
Figura 11. Variables del macro ambiente	35
Figura 12. Variables del micro ambiente	37
Figura 13. Flujograma área administrativa.	40
Figura 14. Flujograma contabilidad general	43
Figura 15. Flujograma asistente contable.....	44
Figura 16. Promoción departamento comercial	45
Figura 17. Servicios Llantamatic Cía. Ltda.	46
Figura 18. Ejemplo de promociones	47
Figura 19. Flujograma área comercial	48
Figura 20. Flujograma compras nacionales e importaciones.....	49
Figura 21. FODA Matemático	54
Figura 22. Balance estratégico	55
Figura 23. Organigrama propuesto	73
Figura 24. Flujograma de procedimientos de recursos humanos.....	89
Figura 25.. Flujograma de procedimientos de asegurar activos.....	90
Figura 26. Flujograma de procedimientos de compra y.....	91
Figura 27. Flujograma de procedimientos de compra y pago de bienes y servicios..	92
Figura 28. Flujograma de procedimientos varios.....	93
Figura 29. Flujograma de procedimientos nómina	106
Figura 30. Flujograma de procedimientos nómina.	107
Figura 31. Flujograma de procedimientos de tesorería.....	108

Figura 32. Flujograma de procedimientos de contabilidad.....	109
Figura 33. Flujograma de procedimientos de declaración de impuestos	110
Figura 34. Flujograma procedimientos de estados financieros.....	111
Figura 35. Flujograma procedimiento de venta de servicios y mercadería.....	125
Figura 36. Flujograma de procedimientos de venta de servicios y mercadería	126
Figura 37. Flujograma procedimiento bodega	127
Figura 38. Flujograma procedimiento bodega	128
Figura 39. Flujograma procedimiento facturación – cobro.....	129
Figura 40. Flujograma procedimiento facturación – cobro.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organizaciones que conforman el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission COSO	5
Tabla 2. Objetivos COSO	7
Tabla 3. Técnicas de Evaluación de Riesgos	13
Tabla 4. Actividades de Control	14
Tabla 5. Características de los Tipos de Controles	16
Tabla 6. Evaluaciones Independientes	19
Tabla 7. Fases de implementación de un sistema de control interno	21
Tabla 8. Análisis de procesos actuales	22
Tabla 9. Empresas según su Naturaleza	24
Tabla 10. Clasificación según el sector del Capital	25
Tabla 11. Clasificación según la integración del capital	25
Tabla 12. Llantamatic productos y servicios	28
Tabla 13. Personas que laboran en Llantamatic Cía. Ltda	42
Tabla 14. Fortalezas y debilidades	50
Tabla 15. Oportunidades y Amenazas	51
Tabla 16. Matriz FODA	52
Tabla 17. Análisis FODA matemático	53
Tabla 18. Formato cuestionario de control interno	56
Tabla 19. Cuestionario Control interno área administrativa	57
Tabla 20. Cuestionario control interno área contable	59
Tabla 21. Cuestionario control interno área comercial	61
Tabla 22. Nivel de Confianza y riesgo de la empresa Llantamatic Cía. Ltda.	63
Tabla 23. Hoja de Hallazgos	64
Tabla 24. Procedimiento del área administrativa <i>de Recursos Humanos</i>	81
Tabla 25. Procedimientos del área financiera	100
Tabla 26. Procedimientos área comercial – operativa.	119
Tabla 27. Costo de implementación del sistema de control interno propuesto.....	134

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones interactúan en un mundo globalizado y cambiante, lo que les exige a estar en constante evolución, este es el caso de la empresa Llantamatic Cía. Ltda. dedicada a la comercialización de neumáticos y servicios mecánicos, que gracias a la demanda existente en el mercado ha ido creciendo.

La empresa ha crecido y cambiado mucho en los últimos años, sin embargo no se han realizado modificaciones en la estructura y funcionamiento, esto produce malestar entre los empleados porque no tienen claro los roles, actividades y procesos que deben realizar. La empresa necesita un sistema de control interno que se adapte a su naturaleza, características y necesidades.

El sistema de control interno ayuda a que las actividades y procesos se cumplan de manera eficiente y eficaz, generando información oportuna para la toma de decisiones importantes, que tienen relación directa con la consecución de los objetivos.

Por tal motivo el presente trabajo propone un sistema de control interno para la empresa, tomando en consideración las debilidades existentes en la misma. Este sistema de ser aplicado por la gerencia, permitirá el desarrollo eficiente de las operaciones, otorgando a los directivos y empleados un manual escrito en el que puedan encontrar las políticas de control, las funciones y procesos que se desempeñan en la empresa.

ABSTRACT

Today organizations interact in a globalized and changing world, which are required to be in constant evolution, this is the case Llantamatic company Cia. Ltda. Dedicated to the marketing of tires and mechanical services, thanks to the demand in the market has been growing.

The company has grown and changed a lot in recent years, though there have been no changes in the structure and operation, this causes unrest among the employees because they have clear roles, activities and processes to be performed. The company needs a system of internal control that suits their nature, characteristics and needs.

The internal control system helps the activities and processes are met efficiently and effectively, generating timely information for making important decisions, which are directly related to achieving the objectives.

Therefore this paper proposes a system of internal control for the company, considering the weaknesses in it. This system will be implemented by management, will enable the efficient development of operations, giving managers and employees a written manual that can find control policies, functions and processes that work in the company.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado consiste en el diseño de un sistema de control interno para la empresa “LLANTAMATIC CÍA. LTDA.” tomando en consideración las debilidades encontradas en la organización, propone políticas, funciones y procedimientos que de ser aplicados por la gerencia contribuyan a mejorar el desempeño de las operaciones y cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación describo el contenido:

El primer capítulo contiene: conceptos, principios, objetivos e importancia del control interno, haciendo énfasis en el modelo COSO I, se describen componentes, normas de control interno y definiciones básicas consideradas de diversos autores, con el propósito de tener una guía para la elaboración del trabajo.

El segundo capítulo contiene información sobre la empresa LLANTAMATIC CÍA. LTDA., misión, visión, objetivos, valores descripción de las actividades que realiza, estructura organizacional. En este capítulo se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, análisis de FODA matemático y una evaluación del sistema de control interno mediante la aplicación y análisis de cuestionarios, toda esta información dará como resultado el conocimiento integral de la empresa y servirán como base para el diseño del sistema de control interno.

En el tercer capítulo se encuentra el diseño de un sistema de control interno, basándome en la información obtenida de los capítulos primero, segundo y poniendo énfasis en las debilidades encontradas en la empresa, propongo para las áreas administrativa, financiera, comercial-operativa, funciones, políticas de control, procedimientos y flujogramas para los diferentes procesos que se realizan. Finalmente se detallaran las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

1.1. Control interno

El Control interno permite planificar, organizar y ejecutar operaciones, de tal manera que todo se relacione y permita la consecución de los objetivos en la organización, por tal razón procederé a definir el control interno sus objetivos, clasificaciones características y más, que nos permitirá tener una idea más clara sobre el tema.

1.1.1. Definición de Control interno

Podemos definir al control interno como el sistema establecido por la compañía para garantizar el cumplimiento de los objetivos de organización y control que la misma tiene planteados en orden a conseguir una optimización de los fines, lograr la máxima eficacia en la gestión, proteger los activos y dejar constancia razonable y verás, en términos de imagen fiel, de las actividades realizadas (Sánchez Fernández, 2009, pág. 38).

El enfoque tradicional del control interno dice: El Control interno se define como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección (De Lara Bueno, 2007, pág. 79).

El American Institute of Certified Public Accounting (AICPA) define al Control interno como aquel que comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adaptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de la información contable, promover la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a la política prescrita por la gerencia.

El enfoque contemporáneo del control interno Informe Coso, nos menciona la siguiente definición: “Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir los objetivos” (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 25).

La siguiente es una definición de Control interno según modelo Coso II: El Control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.

1.1.2. Objetivos del Control interno

En el libro Control Interno y Fraudes de Gaitán Estupiñán Rodrigo y según la definición del AICPA se menciona a los siguientes puntos como los objetivos del control interno dentro de una organización:

- Proteger los Activos y salvaguardar los bienes de la institución. Comprende tanto la protección física para evitar pérdidas, robos, deterioro, etc.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos. Detectar errores, irregularidades, omisiones o registros inadecuados o incompletos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas. Se pretende conseguir un mejor desarrollo de las relaciones dentro de la empresa, en las que el personal se identifique con las decisiones establecidas por la gerencia.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados, para esto es importante:

La obtención de información adecuada, la información es requisito indispensable y debe ser oportuna y eficaz para poder adoptar las decisiones más convenientes para el logro de los objetivos de la empresa.

Promoción de la eficiencia operativa, el sistema de control interno debe perseguir el logro de la máxima eficiencia en el desarrollo de las actividades de la empresa.

1.1.3. Clases de Control interno

1.1.3.1. Control Interno Administrativo

Se refiere al plan de organización de las actividades de la compañía, organigramas, líneas de responsabilidad, sistemas de autorización de las operaciones, planes de trabajo, métodos encaminados a promover la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia. (Sánchez Fernández, 2009, pág. 232).

Se refiere a los sistemas de movimiento de documentos, condiciones, requisitos formales y de contenido de los mismos. “La enumeración de las técnicas y controles a nivel administrativo y de organización sería excesivamente prolija”. (Sánchez Fernández, 2009, pág. 232)

1.1.3.2. Control Interno Contable

Abarca la preparación de los estados contables y financieros, la existencia de principios de contabilidad generalmente aceptados, el sistema de registro informatizado o no, y el cumplimiento de lo dispuesto por las normas que se refieren a los mismos en la legislación vigente. (Sánchez Fernández, 2009, pág. 231).

El Control interno contable es un instrumento del sistema de control administrativo que tiene los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y, en el período contable en que se llevaron a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.

- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- “Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa”. (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 7)

1.1.4. Enfoque Contemporáneo del Control interno según COSO

1.1.4.1. Antecedentes

COSO viene de las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU. Las siguientes organizaciones la conforman:

Tabla 1.

Organizaciones que conforman el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission COSO.

ORGANIZACIONES	SIGLAS
Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos	AAA
Instituto Norteamericanos de Contadores Públicos Certificados	AICPA
Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas	FEI
Instituto de Gerentes de Contabilidad	IMA
Instituto de Auditores Internos	IIA

Nota: Comisión conformada por organizaciones internacionales.

Elaborado por: E. López

Estas organizaciones emitieron un documento que contiene directrices para realizar el control y la gestión de un sistema de control interno. Proporcionando definiciones, objetivos y elementos fundamentales.

La organización COSO en el año de 1992 emite un informe conocido como COSO I que brinda una definición de Control interno y emite estándares de evaluación para que las organizaciones mejoren su sistema de control y reduzcan el riesgo.

En el año 2004 la organización emite un nuevo informe COSO II o estudio ERM (Enterprise Risk Management) con el afán de complementar al COSO I enfocándose en la gestión de los riesgos y no solo en la reducción del mismo.

Actualmente tenemos una actualización realizada en el año 2013 la cual mantiene conceptos y modelos anteriores con 5 componentes y 17 principios para la administración de toda organización.

Según el nuevo modelo COSO 2013, el Control Interno es un proceso realizado por la Junta Directiva, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regularizaciones aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

El objetivo es proporcionar liderazgo de pensamiento frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la disuasión del fraude.

En la realización del presente sistema de Control Interno para la empresa Llantamatic Cía. Ltda. Tomaré en consideración los conceptos y métodos de control establecidos en el COSO I, porque me permite identificar los ambientes de la organización y aplicarlos a un proceso específico, tomando en consideración las operaciones que se realizan, la manera en que se informará y dará cumplimiento en cada uno de los cinco componentes que tiene este modelo se abarcará a toda la empresa mediante el desarrollo de todos los procesos.

1.2. Informe Control interno COSO I

1.2.1. Definición

El Control interno se define como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. (Gonzalez Acosta & Almeida Gonzalez, 2011, pág. 120)

1.2.2. Objetivos

La siguiente tabla muestra los objetivos del Sistema de Control Interno.

Tabla 2.

Objetivos COSO

OBJETIVOS	CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Efectividad y eficiencia de las operaciones.	Estrategia y Operaciones	Objetivos a alto nivel, alineados con la visión, misión de la entidad y vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera.	Información Financiera	Objetivos de que los: Reportes financieros y no financieros externos. Reportes financieros y no financieros internos sean preparados en forma confiable.
Cumplimiento de las leyes y regularizaciones aplicables.	Cumplimiento	Objetivos que se relacionan al cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables. El cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad.

Nota: Esta tabla muestra los objetivos de control interno tomando en consideración las disposiciones del Commission de 1992.

Elaborado por: E. López

El Control Interno tiene por objetivo mejorar el rendimiento y beneficiar el desarrollo de las actividades, por tal motivo se crea dentro de la organización la conciencia del control, para cumplir con los tres objetivos interrelacionados que se mencionaron en la tabla anterior como son: Operaciones, Información Financiera y Cumplimiento.

Las actividades a realizarse deben considerar:

- La Economía (menor tiempo-menor costo).
- Eficiencia (mejor utilización de los recursos).
- Eficacia (cumplimiento de los objetivos de la organización).

1.2.3. Componentes del sistema de control interno

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Seguimiento.

Los componentes de Control Interno consisten en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el que todos influyen en los otros, conformando un sistema integrado.

La siguiente figura muestra la interacción de los objetivos y componentes del control interno, señala como esto es un proceso continuo que fluye dentro de la entidad en el cual interviene todos los niveles de la organización.

Componentes COSO I



Figura 1.

Elaborado por: E. López

1.2.3.1. Ambiente de Control

Es un conjunto de normas procesos y estructuras, “consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades” (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 27).

“Se estructuran las actividades del negocio, asigna autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla la gente entre sí, se comparten y comunican valores y creencias y sobre todo el personal toma consciencias de la importancia del control.” (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 28).

El Ambiente de Control es considerado como la base del sistema de control interno contiene el orden y la disciplina que debe existir entre todos los niveles de la organización, tiene influencia directa en el personal y formará en ellos una cultura de control.



1.2.3.2. Evaluación de Riesgos

Riesgo es la vulnerabilidad que tiene toda organización ante un posible daño o perjuicio, cuanto más grande es la vulnerabilidad mayor es el riesgo. Toda entidad enfrenta riesgos que amenazan la consecución de sus objetivos, por tal motivo debe identificar y analizar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los mismos.

Evaluación 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 Gaitan, 2006, pág. 28).

En la evaluación de riesgos se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- Objetivos
- Riesgos
- El análisis de riesgo y su proceso, sin importar la metodología en particular
- Manejo de Cambios.

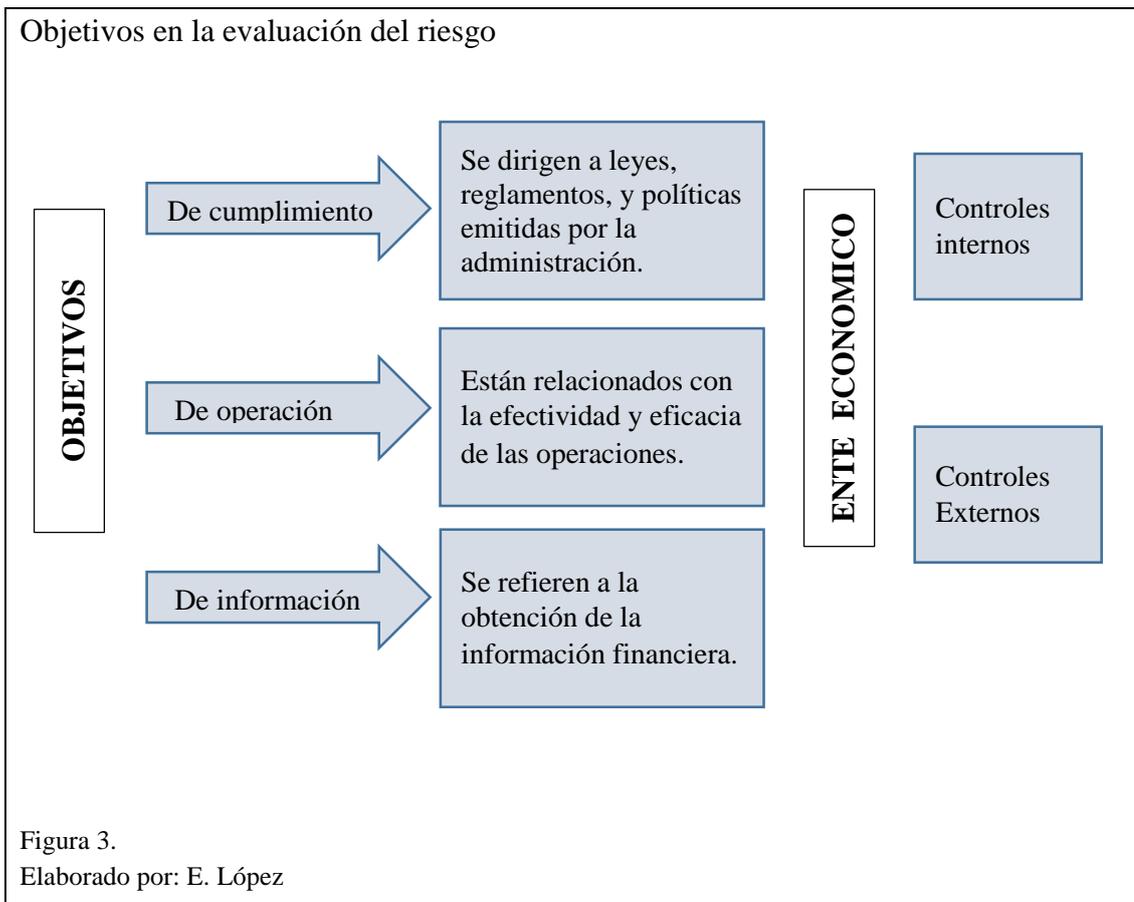
Objetivos:

La gerencia establece objetivos generales y específicos, identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos
- Mantener ventaja ante la competencia
- Construir y conservar su imagen
- Incrementar y mantener su solidez financiera
- Mantener su crecimiento.

Tomando en consideración los objetivos de: cumplimiento, operación e información la empresa realizará los controles internos y externos.

En la siguiente figura se muestra las categorías de los objetivos que se deben tener en consideración.



Riesgos:

En este proceso se identifican, analizan y manejan los riesgos. Para esto la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas.

El análisis de riesgo y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.

Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.

Consideración de cómo debe manejarse el riesgo, evaluación de acciones que debe tomarse.

Manejo de Cambios:

Es identificar los cambios que influye en la efectividad de los controles internos, por lo tanto se debe contar con un proceso que identifique las condiciones que puedan desfavorecer los controles internos.

Para poder identificar los posibles cambios se requieren de técnicas de Control.

Tabla 3.

Técnicas de Evaluación de Riesgos.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	
Análisis del GESI	Políticas, económicas, sociales, informáticas o tecnológicas.
Análisis FODA	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Análisis de Vulnerabilidad	Riesgo del país, crédito, mercado, jurídico, auditoría.
Análisis Estratégico de las cinco fuerzas	Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales.
Análisis del perfil de capacidad de la entidad.	
Análisis del manejo de Cambio	

Nota: Técnicas para evaluar riesgos basadas en el informe COSO I

Elaborado por: E. López

1.2.3.3. Actividades de Control

“Son aquellas que realiza 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” (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 32).

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” (Alberto & Cante, 2005, pág. 104).

Las siguientes políticas y procedimientos que se desarrollan en la organización, sirven para que los riesgos puedan ser administrados, de tal manera que se cumplan con los objetivos de la empresa incluyen actividades para:

- Prevenir
- Detectar
- Corregir

Las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la organización, incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional y seguridad de activos. (Mantilla B, 2003, pág. 158).

Las actividades de control se ejecutan en toda la organización que se fijan en función de los riesgos existentes en la organización, con el fin de evitarlos o minimizarlos estos se pueden agrupar según los objetivos de la empresa en las siguientes categorías:

- Operaciones
- Confiabilidad de Información Financiera
- Cumplimiento leyes y Reglamentos.

Los controles se relacionan entre sí y pueden ayudar a su categoría y otras. La siguiente tabla muestra algunas de las actividades de control que se realizan.

Tabla 4.

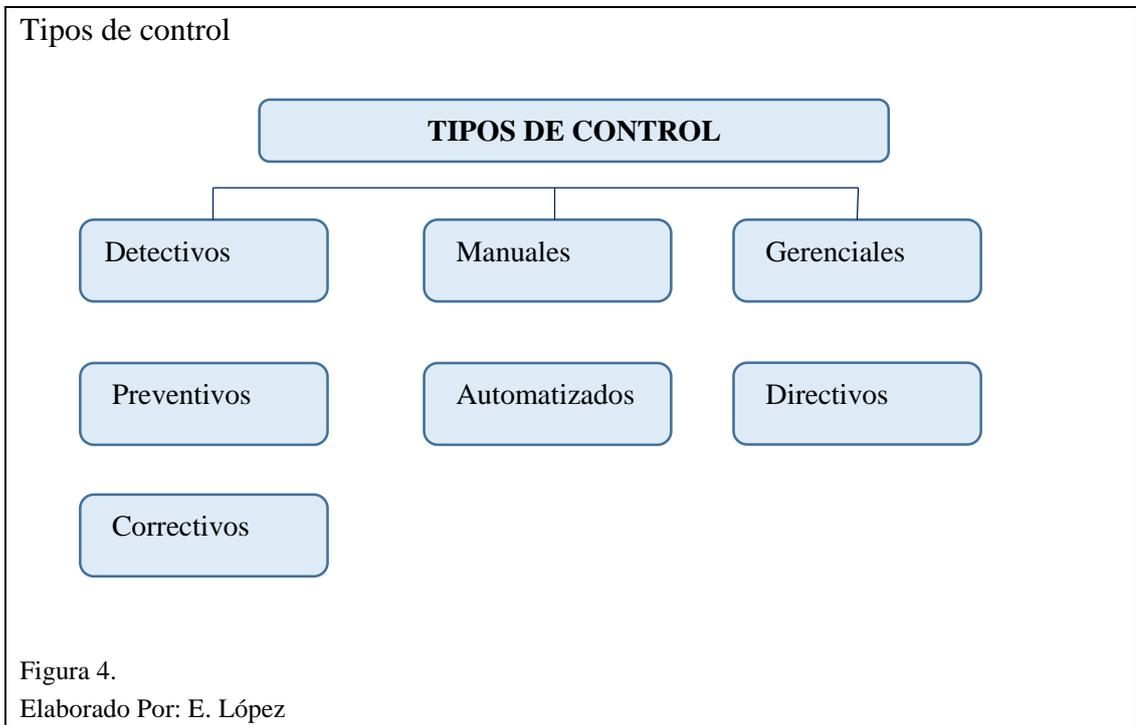
Actividades de Control.

ACTIVIDADES DE CONTROL	
Aprobaciones y autorizaciones	Análisis de registros de información
Reconciliaciones	Verificaciones
Segregación de funciones	Revisión de desempeños operacionales
Salvaguarda de activos	Seguridades físicas
Indicadores de desempeño	Revisiones de informes de actividades y desempeño
Fianzas y seguros	Controles sobre procesamiento de información

Nota: Las actividades de control que pueden ser utilizadas para cada punto señalado.

Elaborado por: E. López.

En cada categoría encontramos los siguientes controles:



Los controles manuales son los que realizan el personal mientras que los automatizados son algoritmos matemáticos creados por un sistema informático. Los controles directivos establecen condiciones en el ambiente que ayuden al control en conjunto.

La siguiente tabla señala el propósito y característica de algunos tipos de control.

Tabla 5.

Características de los Tipos de Controles

TIPO DE CONTROL	PROPÓSITO	CARACTERÍSTICA
<p>DETECTIVOS</p> <p>Diseñado para detectar hechos indeseables.</p>	<p>Detectan la manifestación u ocurrencia de un hecho</p>	<p>Detienen el proceso o anulan las causas del riesgo o las registran. Ejerce una función de vigilancia. Actúan cuando se evade los preventivos No evitan las causas, las personas involucradas. Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos. Más costosos pueden implicar correcciones.</p>
<p>PREVENTIVOS</p> <p>Diseñado para prevenir resultados indeseados.</p>	<p>Reducen la posibilidad de que no se detecten.</p>	<p>Están incorporados en los procesos de forma imperceptible. Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente. Guías que evitan que exista las causas. Impedimento a que algo suceda mal. Más barato evita costos de correcciones.</p>
<p>CORRECTIVOS</p> <p>Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable.</p>	<p>Corrigen las causas del riesgo que se detectan.</p>	<p>Es el complemento del defectivo al originar una acción luego de la alarma. Corrigen la evasión o falta de los preventivos Ayuda a la investigación y corrección de causas. Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema. Mucho más costoso. Implican correcciones y reprocesos.</p>

Nota: Características de los controles: Detectivos, preventivos, correctivos.

Elaborado por: E. López

1.2.3.4. Información y Comunicación

Contar con la información periódica y oportuna ayuda a la consecución de los objetivos porque debe ser captada, procesada y transmitida, de tal manera que llegue oportunamente a todos los niveles de la organización.

Los sistemas de información se encuentran esparcidos en todas las áreas de la organización de tal manera que satisfagan a uno o más objetivos de control existen dos tipos de control:

- Controles Generales
- Controles Específicos.

Controles Generales:

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros. (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 33)

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

Controles de Aplicación:

Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego los controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información. (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 34)

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es importante a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

1.2.3.5. Supervisión y Monitoreo

Supervisión: Es un proceso que comprueba que los sistemas de control están funcionando correctamente, existen ocasiones en que un control puede dejar de ser efectivo con el transcurso de tiempo y pone en riesgo al sistema.

Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias, por tal motivo se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y limitaciones inherentes al control, pero debido a factores externos y externos las condiciones evolucionan y provocan que los controles pierdan eficiencia. (Estupiñan Gaitan, 2006, pág. 37).

Supervisión de la organización.

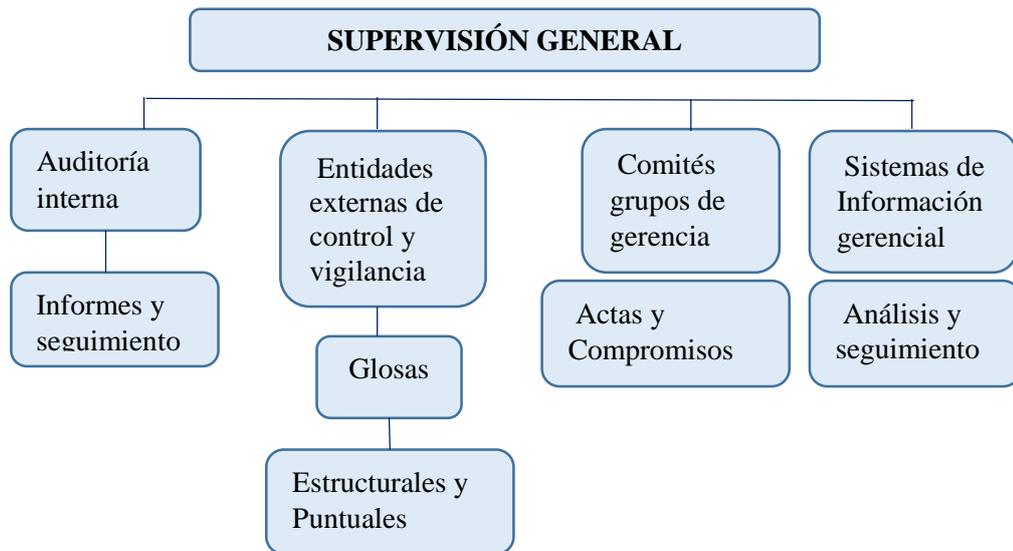


Figura 5.

Elaborado por: E. López.

La supervisión es el proceso que compara lo ejecutado con lo programado también conocido como control, su función es determinar si existen desviaciones y adoptar medidas correctivas para detener la acción dentro de los límites establecidos, asegurando con esto el cumplimiento de los objetivos. Para poder identificar las desviaciones que aumenten el riesgo de no cumplir con los objetivos se deben realizar evaluaciones independientes.

Tabla 6.

Evaluaciones Independientes.

Alcance y Frecuencia	Se determinan por la naturaleza e importancia de los cambios y la experiencia de quienes aplican los controles.
Quiénes Evalúan	Realización de autoevaluación, auditorías internas y externas.
Proceso de evaluación	El evaluador averigua el funcionamiento real del sistema.
Metodología y Documentación	Metodología con técnicas y herramientas para medir la eficiencia directamente.
Plan de Acción	El plan de acción debe seguir una serie de pasos que adopte las correcciones pertinentes.

Nota: Evaluaciones independientes estipuladas en el modelo COSO I.

Elaborado por: E. López

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

1.3. Sistema de Control interno

El sistema de control interno es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, que desarrollan determinados miembros de la organización, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afecten a la consecución de los objetivos.

“Es un conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el Control interno para el logro de la emisión y objetivos más importantes de la entidad” (Perdono, 2000, pág. 237).

1.3.1. Beneficios de un Sistema de Control interno.

Al contar con un sistema de Control Interno la empresa obtiene una seguridad razonable de:

- Lograr los Objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes.
- Contar con información oportuna y confiable
- Fomentar la práctica de valores.

Estos beneficios se originan de los objetivos de control interno COSO I que son: cumplimiento, operación e información financiera.

1.3.2. Elementos de la estructura de un sistema de control interno

La estructura está basada en los componentes del sistema de control interno que son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Seguimiento.

La implementación de un sistema de control interno debe cumplir con tres fases que son:

Tabla 7.

Fases de implementación de un sistema de control interno.

Planificación / Diseño	La alta dirección se compromete a conducir el proceso. Solicitará diagnósticos, fijará los objetivos y autorizará el diseño del mismo.
Ejecución	Desarrollo de las acciones estipuladas en el sistema de control interno planificado.
Evaluación	Se realizan acciones orientadas al logro de las acciones implementadas.

Nota: Esta tabla incluye las actividades que se realizan en las fases de implementación.

Elaborado por: E. López

Según lo descrito anteriormente, considero que: el sistema de control interno es un proceso que según COSO I está conformado por cinco componentes que al seguirlos o ejecutarlos por personal capacitado, garantiza a la organización la consecución de sus objetivos.

La implementación del sistema de control interno consta de tres fases que son: planificación, ejecución y evaluación en la fase de planificación se realiza el diseño de control interno que trataré a continuación.

1.3.3. Diseño de un sistema de Control interno

El buen funcionamiento de un sistema de control interno se encuentra bajo la responsabilidad de la alta gerencia, ellos emitirán estándares que con la participación de todo el personal de la organización lograrán determinar los criterios necesarios para que el sistema sea eficaz.

La realización del sistema de control interno contiene dos pasos:

- Análisis de los procesos actuales
- Diseño de los nuevos procesos

Análisis de los procesos actuales:

En este punto se realiza la recopilación de todos los procesos existentes para modificarlos, eliminarlos o informatizarlos. Los aspectos que se toman en consideración son:

Tabla 8.

Análisis de procesos actuales.

Enumeración de los procesos
Puestos y departamentos a los que afectan los controles
Delimitación y enumeración de las actividades que integra el proceso
Descripción desarrollada, actividades que integran el proceso
Recopilación, descripción y estudio de los impresos que se utilizan en el proceso, así como formas de complementarlos
Flujograma de proceso
Conclusiones del análisis del proceso.

Nota: Aspectos que se toman en consideración para analizar los procesos que tiene una empresa.

Elaborado por: E. López

Al realizar el desarrollo del análisis de los procesos actuales, se empieza con la recopilación de la información, saber qué áreas de la organización los utilizan, clasificarlas y exponerlas a los responsables de cada área para determinar las acciones a tomar y el plan de trabajo.

Dentro de las acciones que se toman para la clasificación de los controles, se realizan las modificaciones que se realizan como es la informatización. La informatización ayuda a que la información sea rápida, fluida y fiable mediante un sistema informático.

Todos los procesos se relacionan o afectan a varias área por eso se debe mantener el dialogo dentro de la organización.

Diseño de los nuevos procesos:

Al conocer los controles existentes, se procede al diseño de los nuevos procesos que complementarán a los ya existente, con el objetivo de cumplir con los objetivos de la entidad.

Por cada nuevo proceso se tomará en cuenta:

- La definición del proceso, departamentos y puestos afectados, su codificación y las actividades que integran el proceso.
- Generalidades

La definición del proceso contendrá: codificación, una descripción completa del proceso actividad por actividad, especificación de las tareas a realizar y el puesto que lo hará, aplicando terminología utilizada en el organigrama de la empresa.

Dentro de las generalidades se determina el destino, la impresión y archivo de los controles creados. Puntos como: modelo de impresión (descripción y código) número y color de las copias; el tipo de archivo (tránsito o definitivo); por ultimo puestos que lo utilizarán y que recibirán los controles.

1.4. Empresa

1.4.1. Definición

“Es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos producirán una renta que beneficiará al empresario, estado y sociedad en general” (Zapata Sánchez, 2011, pág. 27).

1.4.2. Clasificación

La clasificación de la empresa se realiza bajo los siguientes criterios:

- Según su naturaleza
- Según el sector o la procedencia del capital
- Y según la integración del capital o número de socios.

Las siguientes tablas muestran las definiciones o conceptos básicos de la clasificación de las empresas.

Tabla 9.

Empresas según su Naturaleza.

SE CLASIFICAN EN:	DEFINICIÓN
Industriales	Transforman materias primas en nuevos productos, Ej.: Textiles San Pedro, Pronaca S.A.
Comerciales	Compra y Venta de productos, intermediarias entre productores y compradores Ej.: Importadora Tomebamba s.a. Llantamatic Cía. Ltda.
Servicios	Generación y ventas de v productos intangibles Ej.: Banco del Pichincha
Agropecuarias	Explotan productos agrícolas y pecuarios.
Mineras	Explotan los recursos del Subsuelo.

Nota: Definiciones de las empresas según su naturaleza.

Elaborado por: E. López

Tabla 10.

Clasificación según el sector del Capital.

SE CLASIFICAN EN:	DEFINICIÓN
Públicas	El capital pertenece al sector público. Ej.: Empresa de Correos del Ecuador
Privadas	El capital pertenece al sector privado Ej.: Pintulac.
Mixtas	El capital es público y privado Ej.: ExploCEM

Nota: Definiciones de las empresas según el sector del capital.

Elaborado por: E. López

Tabla 11.

Clasificación según la integración del capital.

SE CLASIFICAN EN:	DEFINICIÓN
Unipersonales	El capital es el aporte de una sola persona
Sociedades	El aporte del capital es de personas jurídicas o naturales: Se clasifica en: sociedades de personas y sociedades de capital.

Nota: Definiciones de las empresas según su integración del capital.

Elaborado por: E. López

Una empresa es un sistema que materializa una idea para satisfacer la demanda de sus clientes mediante una actividad comercial, tiene algunas clasificaciones como lo señalan las tablas anteriores.

Las empresas Llantamatic Cía. Ltda. Es una empresa que por su naturaleza es comercial y también de servicios, realiza las dos actividades en sus dos instalaciones gracias a la demanda existente en el mercado automotriz.

CAPÍTULO 2

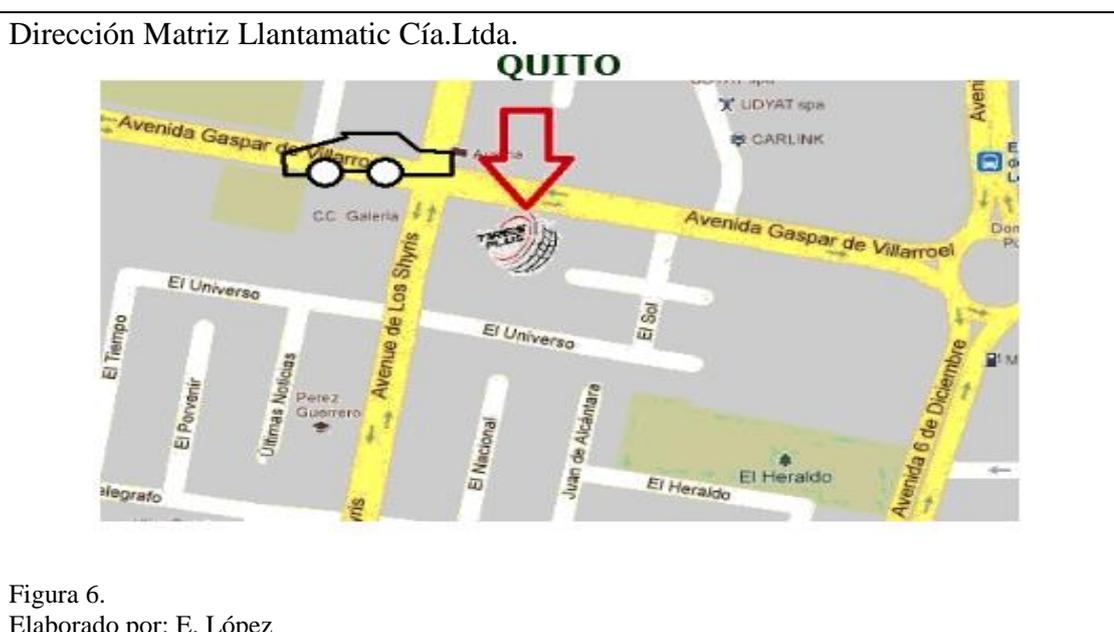
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Introducción

Llantamatic Compañía Limitada con número de Registro Único de Contribuyentes 1791350634001, debidamente representada por el señor ingeniero Juan Gallardo Álvarez, es una empresa legalmente constituida según las leyes de la República del Ecuador el 9 de mayo de 1997, se rige bajo las siguientes leyes:

- Código Tributario
- La Ley de Régimen Tributario Interno
- La ley de Compañías
- Código Laboral
- Normas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ley Ambiental
- Reglamento Interno: de Trabajo, Seguridad y Salud de los Trabajadores en cumplimiento con el Código Laboral

Se encuentra domiciliada en Ecuador, provincia de Pichincha.



La matriz se encuentra en la ciudad de Quito avenida Shyris 2646 y avenida Gaspar de Villarreal y la sucursal en el Valle de los Chillos, avenida General Rumiñahui 754 y Vía al Tingo.



Llantamatic se dedica a la comercialización al por mayor y menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas, accesorios y neumáticos es distribuidor autorizado de la marca Bridgestone y Firestone en Ecuador adicionalmente presta servicios automotrices.

En la siguiente tabla se señalan los productos y servicios que comercializa:

Tabla 12.

Llantamatic productos y servicios

VENTAS	SERVICIOS
Neumáticos	Alineación y Balanceo
Aros	Correcciones de Camber- Caster
Baterías	Inflado con Nitrógeno
Pastillas de freno	ABC de motor
Bujías	ABC de Frenos
Aceite	Rectificaciones de Discos y Tambores
Filtros	Suspensión y Amortiguadores
Repuestos	Rectificación de aros
Varios	Mecánica en general

Nota: Productos y servicios que se prestan en la empresa Llantamatic. Cía. Ltda.

Elaborado por: E. López

2.2. Misión.

Es la estrategia que cada área que integra la empresa diseñará para contribuir al logro de sus sueños, pero expresados en grandes cómo, que los hará responsables de sus esfuerzos por lograrlo y les dará la claridad de lo que se espera de ellos y de la empresa misma en un mediano plazo. (Naumov García, 2011, pág. 62)

La misión de la empresa Llantamatic Cía. Ltda. Es:

Proveer al mercado ecuatoriano de llantas de alta calidad con los mejores precios posibles así como dar una eficiente asesoría técnica en seguridad vehicular principalmente en la ciudad de Quito, con la finalidad de brindar un servicio rápido, cordial y profesional para crear en el cliente la confianza y el deseo de volver.

2.3. Visión

Es un sueño que nace de nuestra vocación de ser y de concretar algo en nuestra vida personal y profesional y que dedicaremos el resto de ella para llevarla a cabo, ya que estamos convencidos de que es parte de

nuestra existencia y, por lo tanto, el cumplimiento de este sueño hará que trascendamos en el tiempo y en el espacio. (Naumov García, 2011, pág. 64)

La visión de la empresa Llantamatic Cía. Ltda. Es la siguiente:

Ser una corporación con presencia en todo el país a través de locales físicos y virtuales, brindando comodidad y atención personalizada a nuestros clientes. Además, contribuir a la sociedad con fuentes de empleo, convenios empresariales y preservación ambiental.

2.4. Objetivos

“Son las metas anuales que la dirección plantea, con base en la misión del negocio, y que distribuye entre las distintas áreas que la integran, como responsables de dar seguimiento a sus acciones y así poder lograr buenos resultados que le den mejoras sustanciales a la empresa.” (Naumov García, 2011, pág. 67)

El objetivo general de la empresa es:

Proveer al mercado ecuatoriano de llantas de alta calidad con los mejores precios posibles así como dar una eficiente asesoría técnica en seguridad vehicular principalmente en la ciudad de Quito, con la finalidad de brindar un servicio rápido, cordial y profesional para crear en el cliente la confianza y el deseo de volver.

2.5. Valores

Los valores son las normas que regulan la vida de una organización que deben ser compartidos por todos sus integrantes.

La empresa contempla a los siguientes valores:

- Honradez
- Lealtad
- Confianza
- Innovación

- Trabajo en equipo
- Crecimiento
- Proactividad
- Perseverancia
- Compromiso
- Unidad

2.6. Políticas

Las principales políticas que tiene la empresa son:

- Política Comercial
- Política de Ética
- Política de Incentivos
- Política de Promociones y Descuentos
- Política de Responsabilidad Social
- Política de Manejo de Marca
- Política de Confidencialidad
- Política de Calidad
- Política de Salud
- Política de Seguridad
- Política de Ambiente Laboral

2.7. Estructura de la organización

Es una organización formal que refleja en una manera lógica y racional las relaciones profesionales entre las personas, es planeada para facilitar la consecución de los objetivos generales de la organización.

2.7.1. Organigrama estructural

“Representa el esqueleto básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.” (Vásquez, 2012, pág. 197)

El organigrama es, esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad. El organigrama es considerado como la columna vertebral de una organización (Vásquez, 2012, pág. 196).

2.7.2. Organigrama funcional

Este organigrama determina que es lo que se hace, pero no como se hace, detalla las funciones principales básicas.

Organigrama Estructural

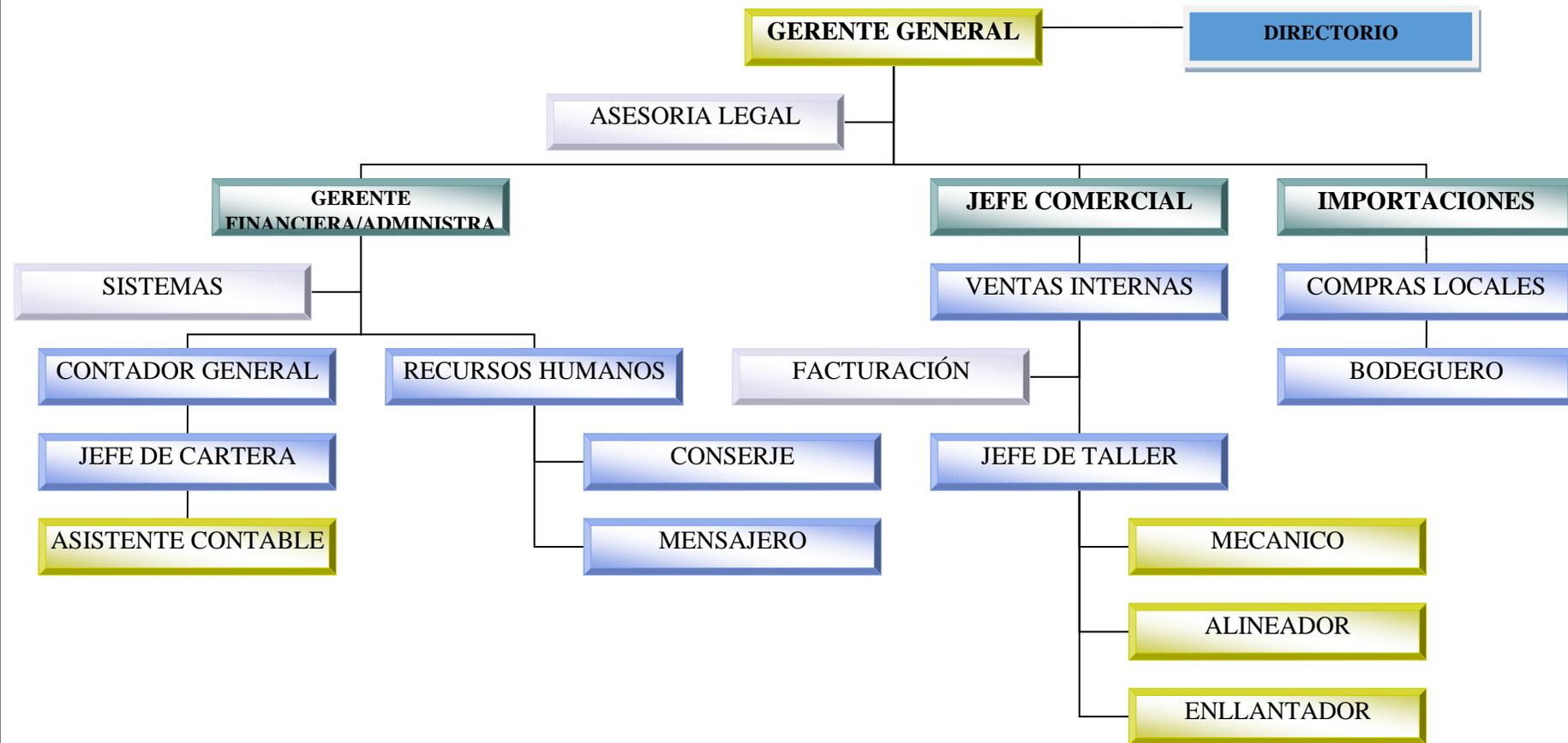


Figura 8.

Elaborado por: E. López

Organigrama Funcional

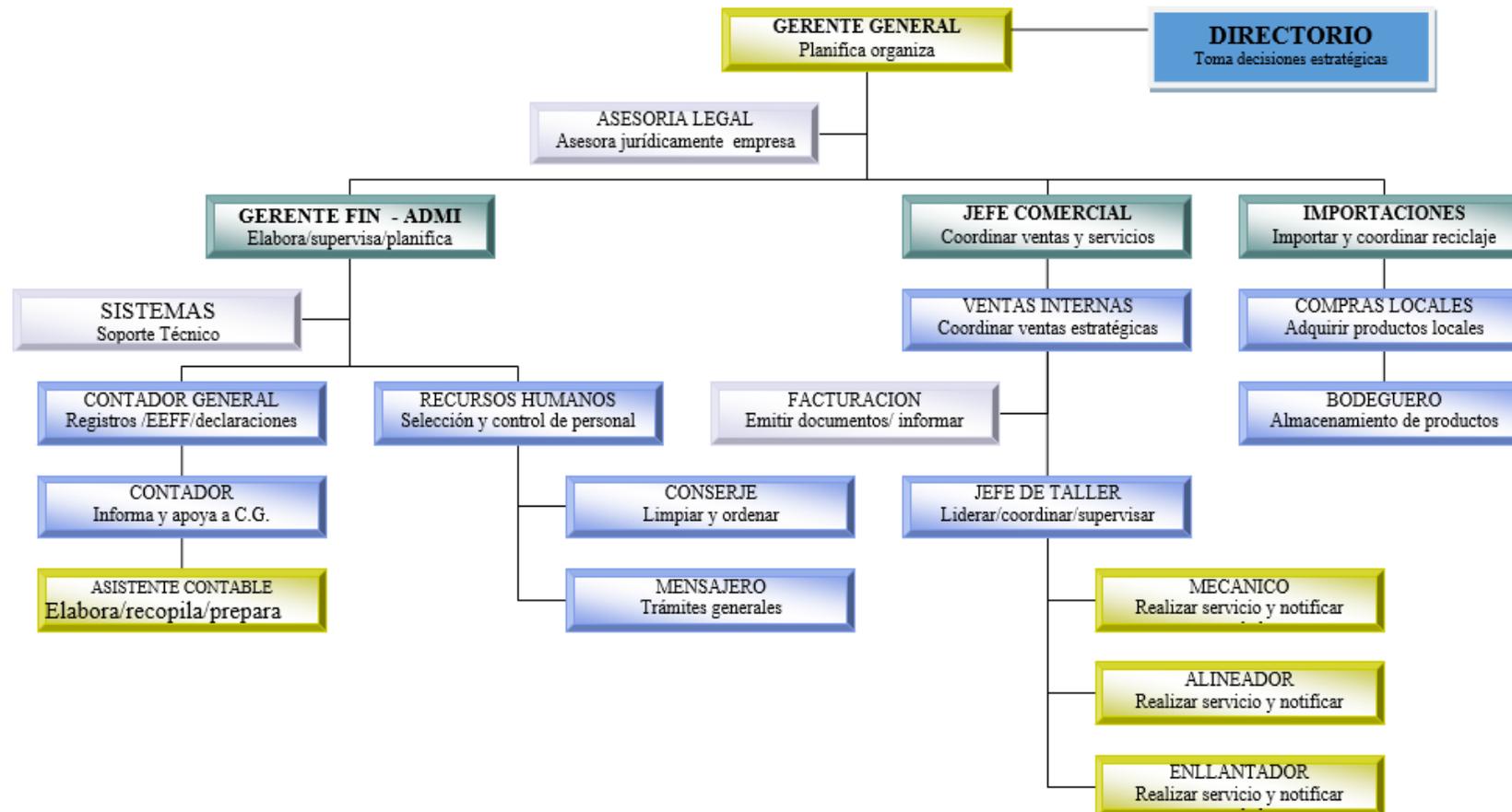


Figura 9.
Elaborado por: E. López

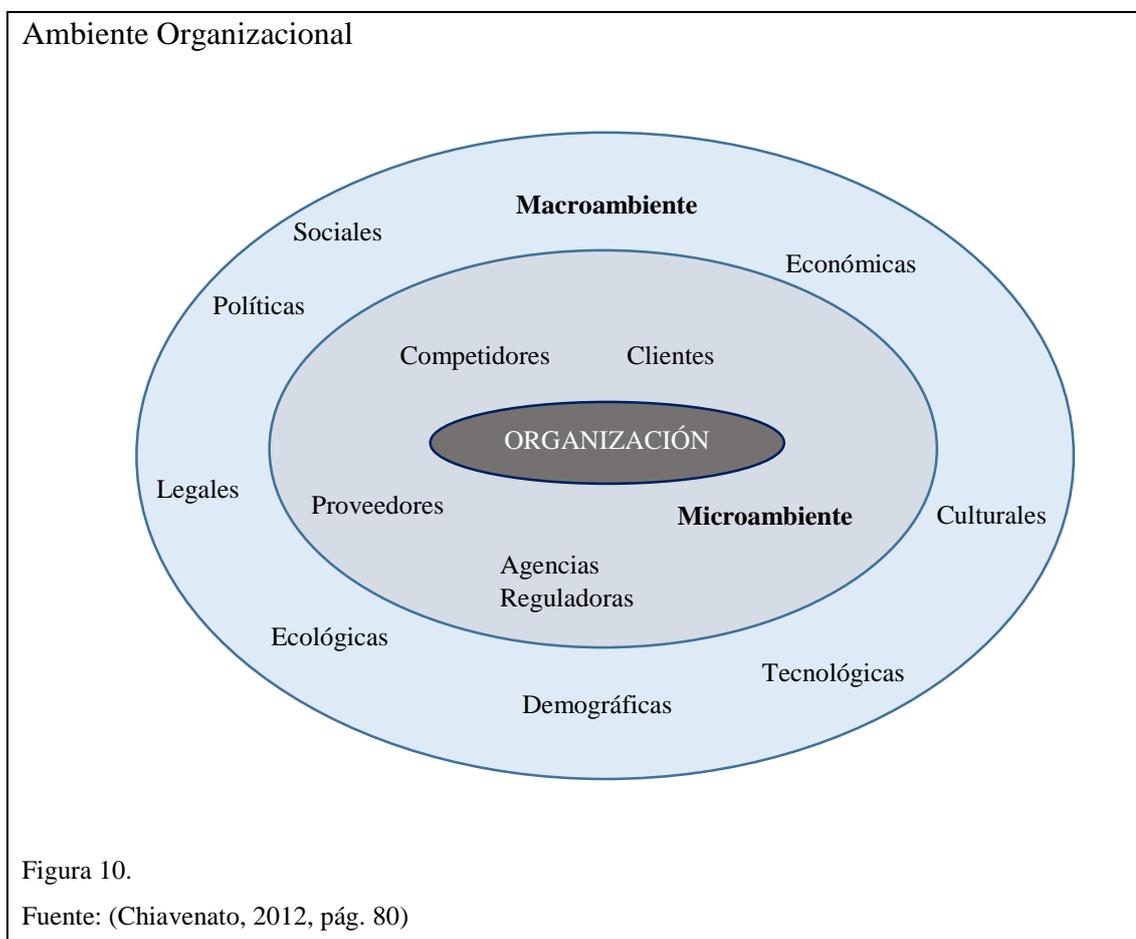
2.8. Ambiente organizacional

Ambiente organizacional es todo aquello que le rodea a la organización, y de lo que puede recibir influencias y a la vez sobre lo que puede actuar. Las influencias pueden ser múltiples y de diferentes características. En las siguientes líneas describiré el ambiente de la empresa Llantamatic Cía. Ltda. Mediante la investigación de los diferentes factores que conforman el ambiente organizacional.

2.9. Análisis externo de la empresa

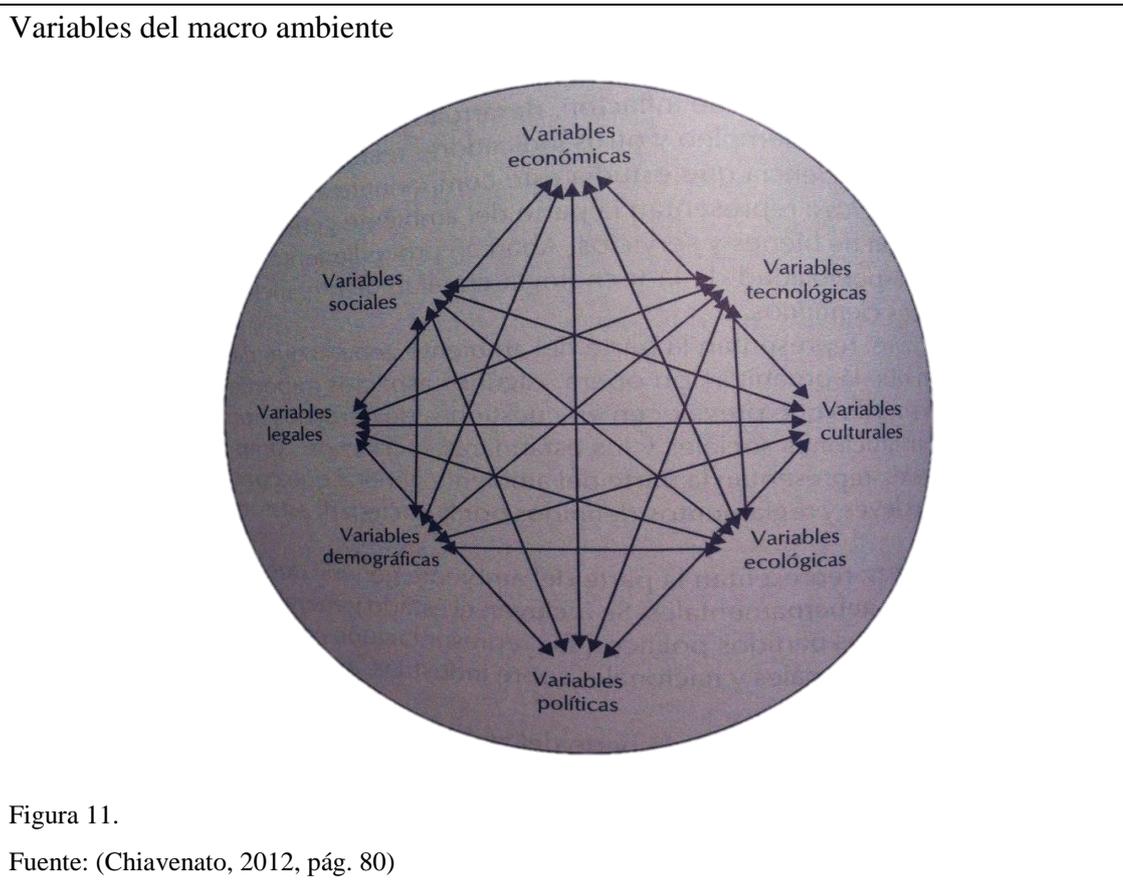
Para realizar el análisis externo de la empresa, al ambiente organizacional se lo segmentará en dos grupos para entender de mejor manera estos factores.

- Macro ambiente o General
- Microambiente o Específico



2.9.1. Macro ambiente o ambiente general

El ambiente general es el medio más amplio que incluye a la sociedad, es un ambiente que cambia permanentemente, dinámico, complejo, inestable y con mucha incertidumbre, la empresa no puede controlar ni comprender estas fuerzas.



Las variables del macro ambiente de la Empresa Llantamatic Cía. Ltda. Son económicas, tecnológicas, sociales legales, políticas, culturales y ecológicas, a continuación trataré específicamente dos que están causando estragos dentro de la organización.

2.9.1.1. Variables económicas

Las condiciones económicas se definen “como producen las personas y organizaciones de un país y como distribuyen y utilizan los diversos bienes y servicios” (Chiavenato, 2012, pág. 83), por ejemplo: la inflación, el producto interno bruto, el desempleo, etc.

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen. (Orellana, 2007, pág. 140)

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador la inflación en Ecuador en diciembre del 2013 era del 2,70% y en diciembre del 2014 arrojó una inflación del 3,67%, que a pesar de no ser tan alta como a finales del año 2010 que alcanzó un 5,41% igual es un incremento y expertos en el tema aseguran que la crisis global generada por la disminución del petróleo tenderá a aumentar la inflación en este año.

Esto sin duda afectará a Llantamatic, puesto que las personas tratarán de buscar alternativas mucho más económicas dejando de lado la calidad que la empresa ofrece.

2.9.1.2. Variables legales

“Representan la parte del ambiente general que contiene los códigos legales vigentes. Abarca las leyes y reglamentos definidos por la sociedad, así como la forma de gobierno predominante.” (Chiavenato, 2012, pág. 79)

Las reformas ambientales afectan actualmente a la empresa porque según las leyes ambientales la empresa debe tener responsabilidad ambiental e implementar procesos de reciclaje o reutilización de las llantas que son desechadas en función de las ventas de las mismas que realice.

Esto produce malestar actualmente porque deben realizar inversiones considerables para el manejo de estos desechos.

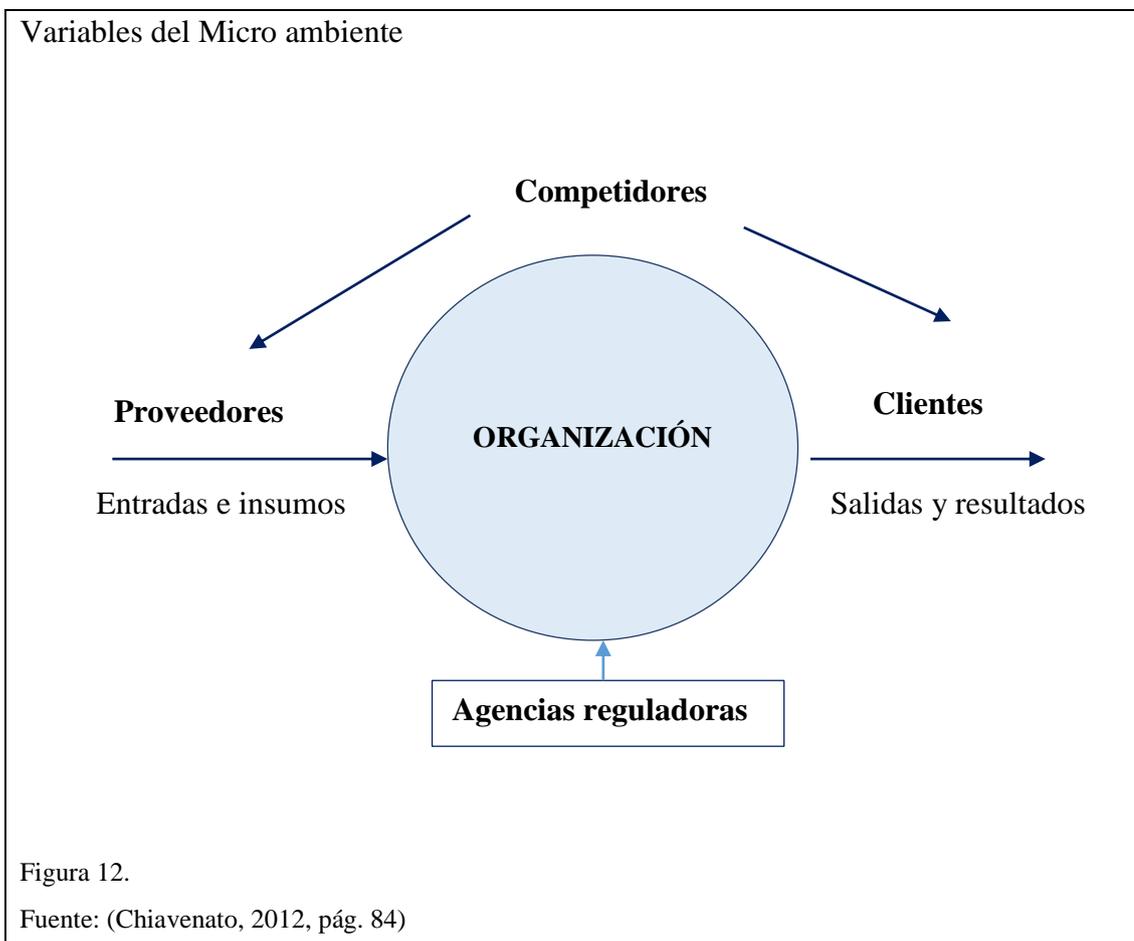
La restricción de importación de vehículos a favorecido a la empresa puesto que las personas se ven obligadas a adquirir caros usados y estos siempre requieren más mantenimiento y cambio de repuesto lo que incrementa las ventas en la empresa.

La empresa se ve regulada por entidades como:

- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Trabajo
- Ministerio del Ambiente

2.9.2. Micro ambiente o ambiente específico

Es el ambiente más cercano a la organización constituye el nicho donde desarrolla sus actividades, obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios, está constituido por los siguientes elementos implicados directamente en la organización.



2.9.2.1.Competencia

Son los elementos que disputan las mismas entradas y salidas o proveedores y clientes. Los competidores desarrollan estrategias no siempre esperadas ni conocidas para ganar espacio y dominio, intervienen en el ambiente de trabajo generando incertidumbre en cuanto a sus decisiones y acciones. (Chiavenato, 2012, pág. 83)

Llantamatic Cía. Ltda. Actualmente tiene como competidores más importantes a las siguientes empresas tanto en Quito como Valle.

- Erco Tires
- Llanta Moya
- Gallardo Tires
- Tiresplus
- Rapifrenos

2.9.2.2.Clientes

Son los elementos que adquieren los servicios y productos y el principal objetivo es atraerlos para que los prefieran a pesar de la extensa competencia. La empresa ofrece sus servicios a muchas personas y su objetivo es que siempre regresen gracias a su trato personalizado y garantizado.

Entre los principales clientes se encuentran:

- Concesionario Metrocar
- Público en general

2.9.2.3.Proveedores

“Son las entidades que proporcionan entradas o insumos en forma de recursos, energía, servicios e información a la organización, ofreciendo recursos como: capital, materias

primas, máquinas y equipos, tecnología, conocimientos, publicidad, etc.” (Chiavenato, 2012, pág. 82)

La empresa cuenta con varios proveedores pero sus principales se encuentran fuera del país como:

- Bridgestone y Firestone
- General tires
- Tiresplus
- Maximundo

2.10. Análisis interno de la empresa

Para realizar un análisis interno de la empresa me enfocaré en las tres áreas de la organización que son:

- Área Administrativa
- Área Contable
- Área Comercial

Mediante flujogramas determinaré los procesos que se realizan en cada área.

“El flujograma es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los varios procedimientos de la organización.” (Vásquez, 2012, pág. 329)

“El flujograma se define como un método para describir en forma gráfica un procedimiento existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples demostrando las actividades y su secuencia” (Vásquez, 2012, pág. 328)

En el desarrollo utilizaré un flujograma funcional, que representa las varias relaciones que se producen entre las distintas unidades de la organización.

2.10.1. Área Administrativa

En esta área se realiza la selección del personal Para realizar un análisis interno de la empresa, empezaré con el área administrativa financiera, mediante flujogramas identificare los procesos que tienen en esta área.

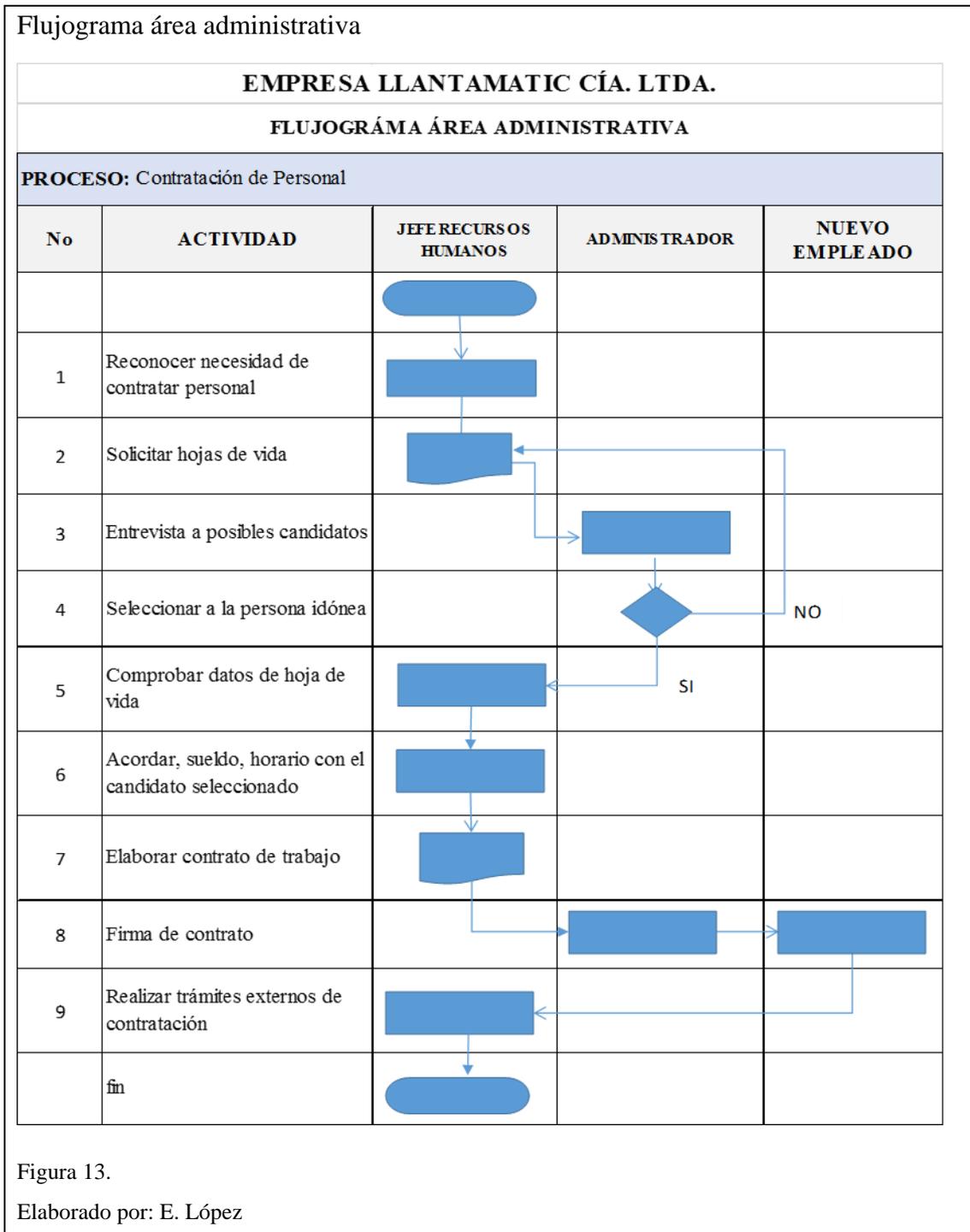


Figura 13.

Elaborado por: E. López

El departamento administrativo es el encargado de los recursos humanos de la empresa. Los recursos humanos o el talento humano es el mayor tesoro con el que cuenta una empresa pue es el que genera el producto y servicio que recibirá el cliente, en la empresa mantienen un buen sistema de control del personal, la administradora se encuentra controlando siempre la asistencia del personal y su puntualidad.

Su deficiencia se encuentra en que el personal no es capacitado constantemente, y han tenido inconvenientes en la utilización de los equipos utilizados en la prestación de los servicios.

La parte administrativo se encuentra encargada de los recursos humanos de la empresa tiene procedimientos enfocados a la adecuada gestión del personal, la mayor parte que labora en la empresa es bachiller y se encuentran estudiando carreras técnicas relacionadas a las áreas mecánica, eléctrica y electrónica.

Cuenta con un reglamento interno de Seguridad y salud de los trabajadores que en conformidad a lo que dice el artículo 434 del Código Laboral deben tener las empresas de este tipo.

La empresa no realiza una capacitación formal al personal cuando ingresa, lo hace mediante un periodo de adaptación en el que otro trabajador le enseña.

La organización está conformada por las siguientes personas, en la tabla que presento a continuación detallo los cargos y el número de personas que los ocupan.

Los problemas que se encuentran en esta área van más encaminados al personal administrativo porque tienen relaciones de parentesco lo que dificulta enormemente los roles específicos de cada área, se realizan tareas repetitivas lo que produce malestar entre las personas que laboran en este departamento.

Tabla 13.

Personas que laboran en Llantamatic Cía. Ltda.

CARGOS	NUMERO DE PERSONAS
Gerente	1
Administrador	1
Contador general	1
Jefe comercial	1
Jefe de compras	1
Jefe de Taller	3
Auxiliar Contable	1
Asesores de taller	2
Vendedores	4
Enllantadores	4
Mecánicos	6
Alineador	3
Bodeguero	1
mensajero	1

Nota: Número de personas que laboran en la empresa.

Elaborado por: E. López

2.10.2. Área Contable

En estos departamentos se toman decisiones financieras de la empresa, se realiza la contabilidad e interactúa directamente con la parte administrativa.

La capacidad financiera con la que cuenta la empresa se constituye por los recursos financieros obtenidos exclusivamente del giro del negocio, tanto por la comercialización de los productos, como por la prestación de los servicios. Se acude a fuentes externas de financiamiento mediante préstamos realizados a instituciones financieras como banco del Pichincha

A continuación presento los flujogramas de los procesos que se realizan en Contabilidad general y auxiliar de contabilidad.

Flujograma Contabilidad General

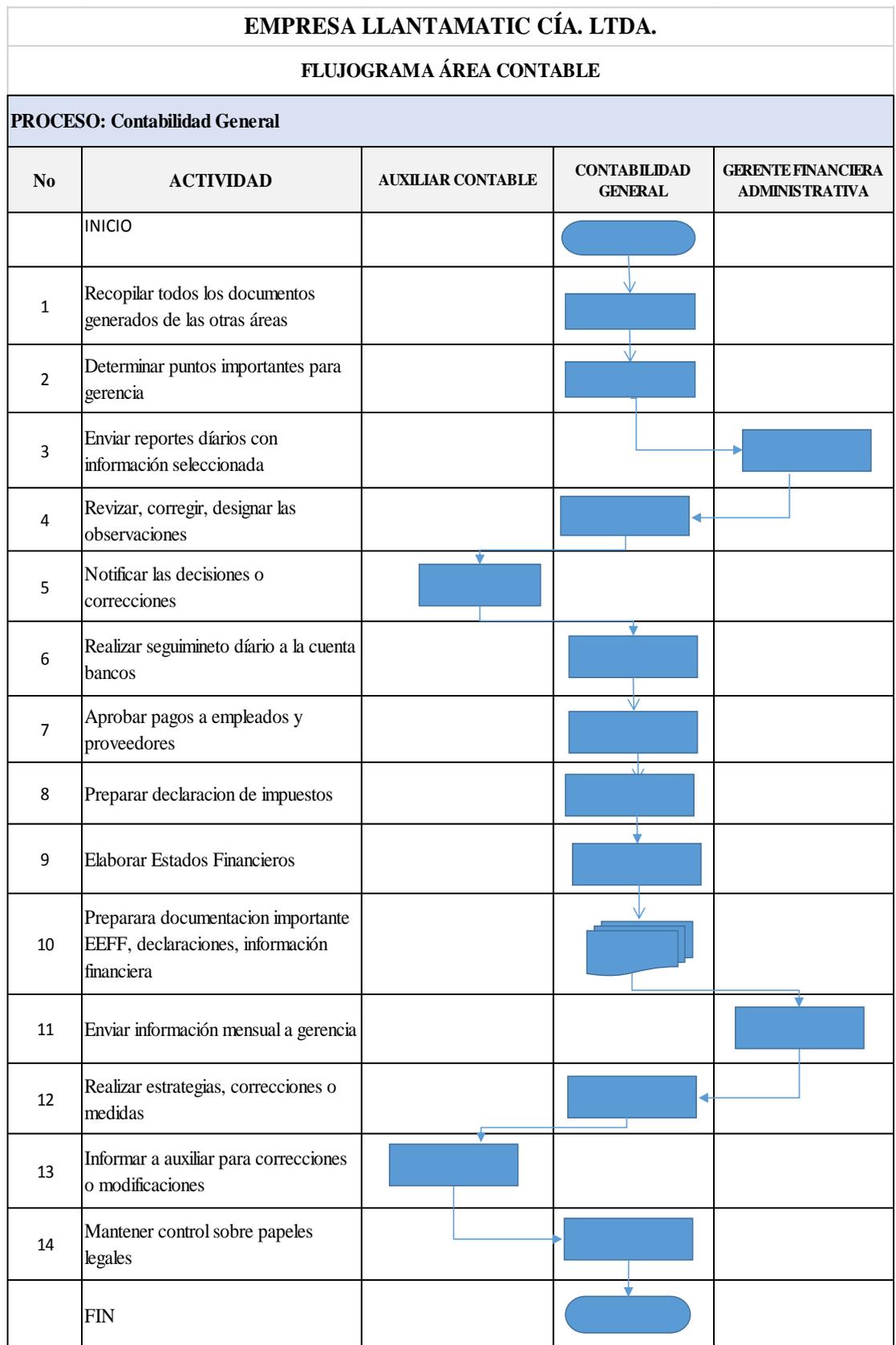


Figura 14.
Elaborado por: E. López

Flujograma Asistente Contable

EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.

FLUJOGRAMA ÁREA CONTABLE

PROCESO: Apoyo y Asistencia Contable

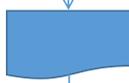
No	ACTIVIDAD	AUXILIAR CONTABLE	CONTABILIDAD GENERAL	ENTIDAD EXTERNA
	INICIO			
1	Recopilar todos los documentos generados de las otras áreas			
2	Elaborar diariamente los registros en el sistema			
3	Realizar el ingreso de las cuentas por pagar			
4	Emitir informes diario con todas las novedades.			
5	Enviar documentación e informes diarios a la contadora.			
6	Revisar y corregir las observaciones			
7	Preparar anexos tributarios			
8	Aprobar el trabajo realizado antes de enviar SRI			
9	Revisar y corregir observaciones			
10	Enviar al sistema del SRI anexos tributarios			
11	Prestar apoyo diario en los sistemas contables y administrativos			
	FIN			

Figura 15.

Elaborado por: E. López

2.10.3. Área Comercial

En el departamento de comercialización encontramos personal capacitado que gracias a la experiencia adquirida asesoran al cliente en la adquisición de cualquier producto que requieran para su auto.

Realizan constantemente promociones de sus productos como es el siguiente caso:

Promoción departamento comercial

OFERTA ESPECIAL

GRAN PROMOCIÓN DE LLANTAS!!

MEDIDA	PRECIO	MEDIDA	PRECIO
165/65R13	75,00	195/65R15	115,00
165/70R13	75,00	205/65R15	130,00
175/70R13	78,00	235/75R15	180,00
165/60R14	75,00	205/65R16	130,00
185/60R14	95,00	225/70R16	170,00
185/65R14	95,00	235/60R16	160,00
195/60R14	95,00	265/70R16	220,00
195/50R15	115,00	225/65R17	225,00
195/55R15	115,00	245/65R17	199,00
185/60R15	110,00	245/65R17	245,00
195/60R15	115,00	225/40R18	150,00

COMPRE 3 LLEVE 4

PARA AUTOS Y CAMIONETAS

Utilice su tarjeta preferida

A este precio paga x 3 la cuarta es Gratis!

- Aplica en marcas seleccionadas
- Precios No Incluyen IVA
- 10% Dcto. Pagos al contado

Alineación, Balanceo y Enllantaje GRATIS!!

HASTA AGOTAR STOCK

Figura 16.

Elaborado por: E. López

El departamento de comercialización y ventas realiza este tipo de promociones con las que incentiva no solo a la venta de las llantas, también a la adquisición de aros, con esto incluye también a el área de servicios para prestar alineación balanceo y enllantaje.

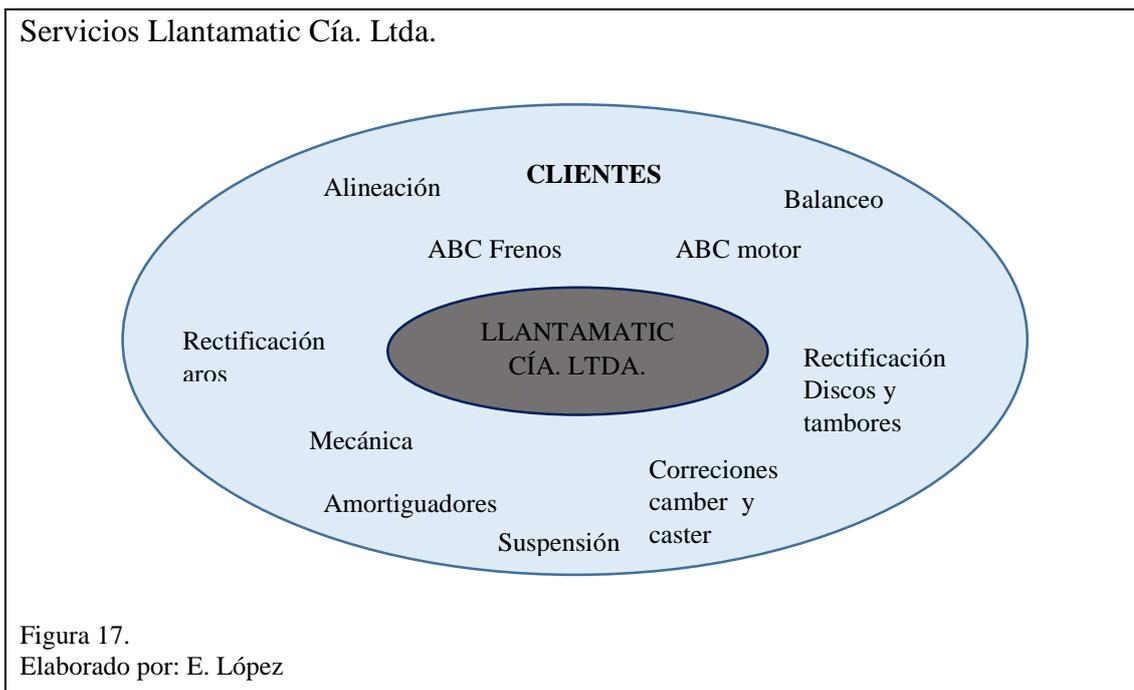
El departamento de comercialización se encuentra capacitado constantemente para la atención al cliente, para brindarle información de todos los productos que tiene, como también para brindarle alternativas.

Dentro del área comercial nos encontramos con el área de la bodega, en el área de bodega se realiza un diario de ingresos y egresos de mercaderías, así como las devoluciones de las mismas, este sistema no aporta un registro que permita obtener las cantidades reales de mercadería disponible para la venta, lo cual dificulta el proceso de obtención de datos exactos de productos existentes en la bodega.

El centro automotriz garantiza la reparación de los autos y todos los servicios que ofrece, mediante equipos computarizados realiza diagnósticos integrales de los vehículos, al ser un trabajo garantizado el cliente puede retornar al centro automotriz las veces que requiera en caso de inconformidad.

El momento en que se suscitan problemas es cuando interactúa el área de servicios con bodega, al requerir suministros para la prestación de los mismos, se presentan problemas como confusión en los requerimientos, porque aunque existen hojas de requerimientos se confunden en el momento de las devoluciones de suministros.

La empresa como complemento a la comercialización de llantas y aros implemento la prestación de servicios, los servicios que prestan van de la mano con su producto estrella, brindando al cliente una atención integral, los servicios que prestan son los que presento en la siguiente tabla:



El control de los servicios prestados se lo realiza en el área de servicios es controlada por el asesor de servicios quien a su vez depende de la información transmitida por el jefe de taller.

Los servicios son una parte muy importante de la empresa y tienen establecidos proceso para la prestación de los mismos, en esta área no se encuentran problemas mayores.

La empresa realiza combos constantemente los cuales van alternando los servicios con los productos, por ejemplo:

Ejemplo de promociones



Figura 18.
Elaborado por: E. López

Al realizar estas promociones se venden líquidos de frenos, baterías, suspensiones, frenos lo que sirve de ayuda para comercializar los productos que ofrece la entidad.

A continuación detallo el proceso que realiza el área comercial mediante un flujograma de operaciones.

Flujograma Área Comercial

EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.

FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL

PROCESO: Ventas de productos y servicios

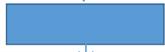
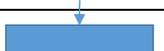
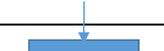
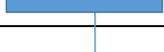
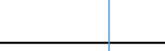
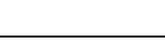
No	ACTIVIDAD	ASESOR SERVICIO	JEFE DE TALLER	VENTAS INTERNAS
	INICIO			
1	Recibir al cliente inmediatamente, escuchar sus necesidades.			
2	Ofrecer los productos y servicios para solucionar su necesidad.			
3	Emitir una orden de trabajo con 3 copias			
4	Entregar la orden original al asesor de servicio y la copia al cliente			
5	Designar a la persona responsable para realizar los trabajos automotrices.			
6	Emitir orden de requerimiento de productos, repuestos o insumos			
7	Enviar orden de requerimiento a ventas internas			
8	Asignar los productos, repuestos o insumos a cada responsable.			
9	Controlar la realización de los trabajos, interactuar con los trabajadores.			
10	Recopilar los requerimientos adicionales que se presenten al realizar el trabajo			
11	Solicitar autorización del Asesor para realizar más servicios o utilizar mas productos de los establecidos en orden de trabajo.			
12	Realiza llamada a cliente para comentarle las novedades existentes, los servicios o productos adicionales que se requieren y sus costos.			
13	Autorizar a jefe de taller			
14	Designar el trabajo existente			
15	Notificar finalización de trabajo			
16	Realizar orden de facturación			
	FIN			

Figura 19.

Elaborado por: E. López

Flujograma compras nacionales e importaciones

EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.

FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL

PROCESO: Compras nacionales e internacionales

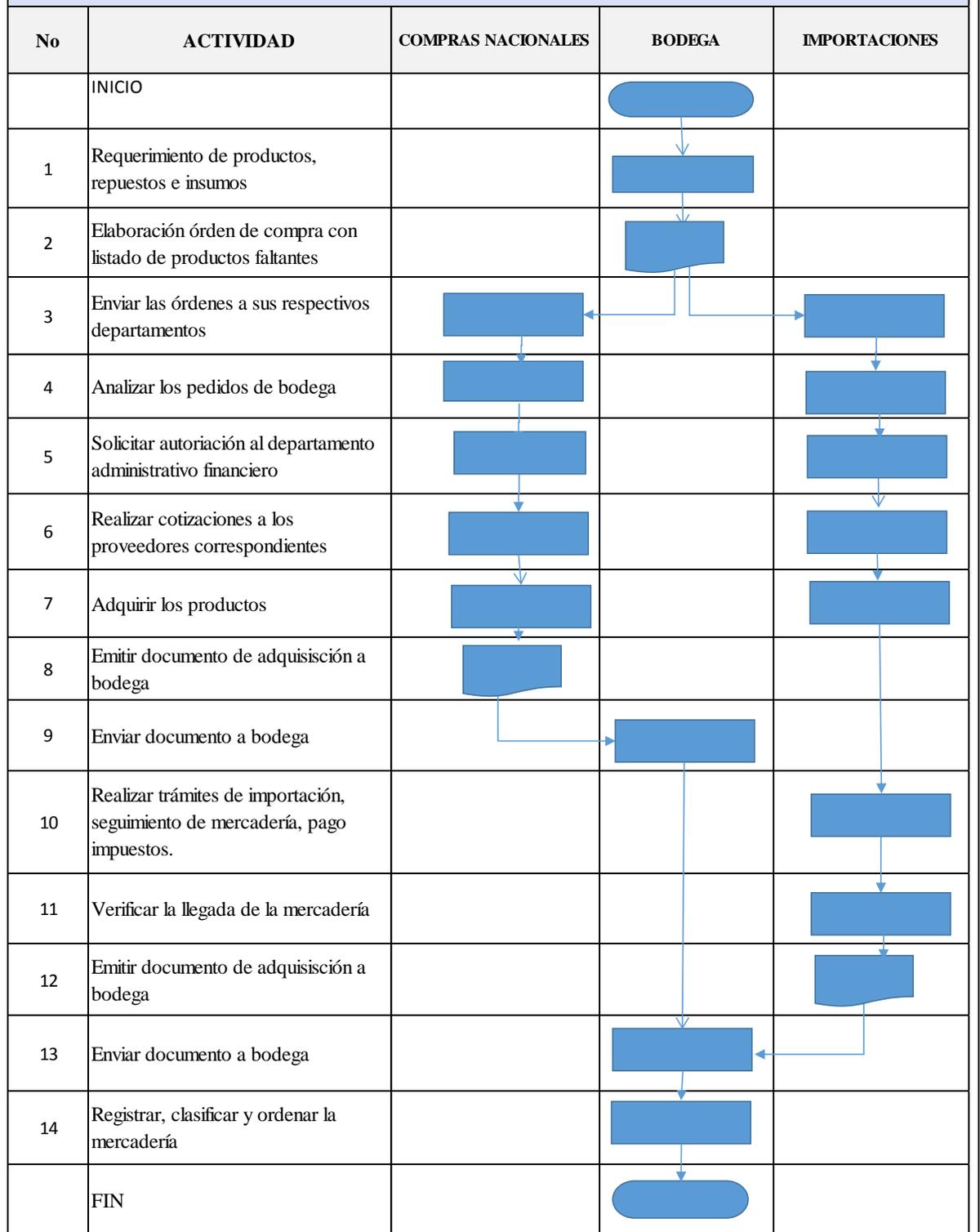


Figura 20.

Elaborado por: E. López.

2.11. Análisis F.O.D.A.

El FODA constituye una herramienta fundamental de análisis de una entidad, puesto que considera factores internos y externos, permitiéndoles a los usuarios de esta información conocer sus impactos para poder tomar las decisiones oportunas. El análisis FODA permite hacer un listado de las variables que conforman el FODA que son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización es un análisis clásico y tradicional tiene una visión limitada y subjetiva sobre las variables analizadas.

Incluye el conocimiento el conocimiento de la visión de futuro, ya que es esencial partir de la visión, para analizar las fortalezas y debilidades de los factores clave, al igual como las oportunidades y amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias. “En este proceso no existen reglas sino matrices que ayudan, y exigen del gerente el uso de sus propias cualidades creativas, inspiradores y de presentimientos para obtener resultados exitosos.” (D Alessio Ipinza, 2008, pág. 266)

En las siguientes figuras detallo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, aplicando un FODA básico que resulta apropiado para ordenar las ideas, pensamientos y la información compartida en la organización.

Tabla 14.

Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia y conocimiento del negocio de 23 años.	1. Es una empresa familiar, prevalece el parentesco.
2. Locales propios	2. Ausencia de normas de sanción.
3. Maquinaria con tecnología de punta	3. Ausencia de controles en las áreas.
4. Servicio personalizado.	4. Falta de compromiso del personal administrativo.
5. Fidelidad y satisfacción del cliente.	5. Falta de posicionamiento de la marca.

Nota: Se detallan las fortalezas y debilidades de la empresa.

Elaborado por: E. López

Tabla 15.

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Contar con inversión de capital proporcionado por una nueva generación de familiares.	1. Inflación
2. Facilidades para nacionalizar la mercadería que se importa.	2. Competidores con similares productos.
3. Posibilidad de explotar un nuevo nicho.	3. Restricción en la importación de repuestos e insumos mecánicos.
4. Posibilidad de ampliar la gama de productos.	4. Incremento en los aranceles por las importaciones.
5. Incentivos del gobierno por reciclaje y reutilización de neumáticos.	5. Inestabilidad de políticas e impuestos.

Nota: Se detallan las oportunidades y amenazas de la empresa.

Elaborado por: E. López

Con la información proporcionada por el gerente y el personal administrativo procedemos a realizar la matriz FODA.

2.11.1. Matriz F.O.D.A.

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exigen a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich 1982, como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades FO, debilidades y oportunidades DO, fortalezas y amenazas FA, y debilidades ya amenazas DA. (D Alessio Ipinza, 2008, pág. 266)

Tabla 16.

Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con inversión de capital proporcionado por una nueva generación de familiares. 2. Facilidades para nacionalizar la mercadería que se importa. 3. Posibilidad de explotar un nuevo nicho. 4. Posibilidad de ampliar la gama de productos. 5. Incentivos del gobierno por reciclaje y reutilización de neumáticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Competidores con similares productos. 3. Restricción en la importación de repuestos e insumos mecánicos. 4. Incremento en los aranceles por las importaciones. 5. Inestabilidad de políticas e impuestos.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y conocimiento del negocio de 23 años. 2. Locales propios 3. Maquinaria con tecnología de punta 4. Servicio personalizado. 5. Fidelidad y satisfacción del cliente. 	<p>O1-F2 Creación de nuevas sucursales.</p> <p>O2-F5 Recomendación entre clientes por tener disponibilidad de mercadería siempre.</p> <p>O3-F4 El servicio personalizado que se ofrece será primordial en la incursión de nuevos mercados.</p> <p>O4-F5 El cliente siempre tiene como primera opción la empresa por lo que se les puede ofrecer más productos.</p> <p>O5-F1 Gracias a la experiencia existente se puede realizar alianzas para implementar el reciclaje.</p>	<p>A1-F2 Al tener local propio se puede realizar mejores ofertas por no pagar arriendos.</p> <p>A2-F1 Los clientes conocen nuestra calidad y prefieren nuestra experiencia.</p> <p>A3-F5 El cliente está conforme con nuestro trabajo y prefiere esperar.</p> <p>A4-F3 Los precios pueden subir pero es un trabajo garantizado.</p> <p>A5-F4 El cliente se encuentra satisfecho.</p>
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una empresa familiar, prevalece el parentesco. 2. Ausencia de normas de sanción. 3. Ausencia de controles en las áreas. 4. Falta de compromiso del personal administrativo. 5. Falta de posicionamiento de la marca. 	<p>O1-D3 Las nuevas generaciones cuentan con nuevas ideas.</p> <p>O2-D5 La empresa puede tener primero los productos y recibe más clientes.</p> <p>O3-D4 Motivar a los trabajadores con nuevos mercados y cargos.</p> <p>O4-D1 Designar a las personas en diferentes cargos.</p> <p>O5-D2 Aprovechar los incentivos para cumplir y dar ejemplo en el cumplimiento de normas y controles.</p>	<p>A1-D1 Mantenerse unidos.</p> <p>A2-D2 Implementar controles para superar la competencia.</p> <p>A3-D5 Adquirir productos con más tiempo de anticipación.</p> <p>A4-D3 Implementar políticas y crear conciencia de su impacto.</p> <p>A5-D4 Convencer al personal de que la empresa es una fuente de ingresos para todos.</p>

Nota: Elaboración de la matriz FODA.

Elaborado por: E. López

2.12. Análisis FODA matemático.

Tabla 17.
Análisis FODA matemático

ANÁLISIS FODA MATEMÁTICO		
	PONDERACIÓN	
	Bajo:	1
	Medio:	2
	Alto:	3
	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
FORTALEZAS	13	29%
Experiencia y conocimiento del negocio de 23 años.	3	
Locales propios.	3	
Maquinaria con tecnología de punta.	3	
Servicio personalizado.	2	
Fidelidad y satisfacción del cliente.	2	
DEBILIDADES	8	18%
Es una empresa familiar, prevalece el parentesco.	3	
Ausencia de normas de sanción.	2	
Ausencia de controles en las áreas.	1	
Falta de compromiso del personal administrativo.	1	
Falta de posicionamiento de la marca.	1	
OPORTUNIDADES	9	20%
Contar con inversión de capital proporcionado por una nueva generación de familiares.	2	
Facilidades para nacionalizar la mercadería que se importa.	2	
Posibilidad de explotar un nuevo nicho.	2	
Posibilidad de ampliar la gama de productos.	2	
Incentivos del gobierno por reciclaje y reutilización de neumáticos.	1	
AMENAZAS	15	33%
Inflación.	3	
Competidores con similares productos.	3	
Restricción en la importación de repuestos e insumos mecánicos.	3	
Incremento en los aranceles por las importaciones.	3	
Inestabilidad de políticas e impuestos.	3	
PONDERACIÓN TOTAL	45	100%

Nota: Análisis FODA matemático con información proporcionada por la empresa.

Elaborado por: E. López.

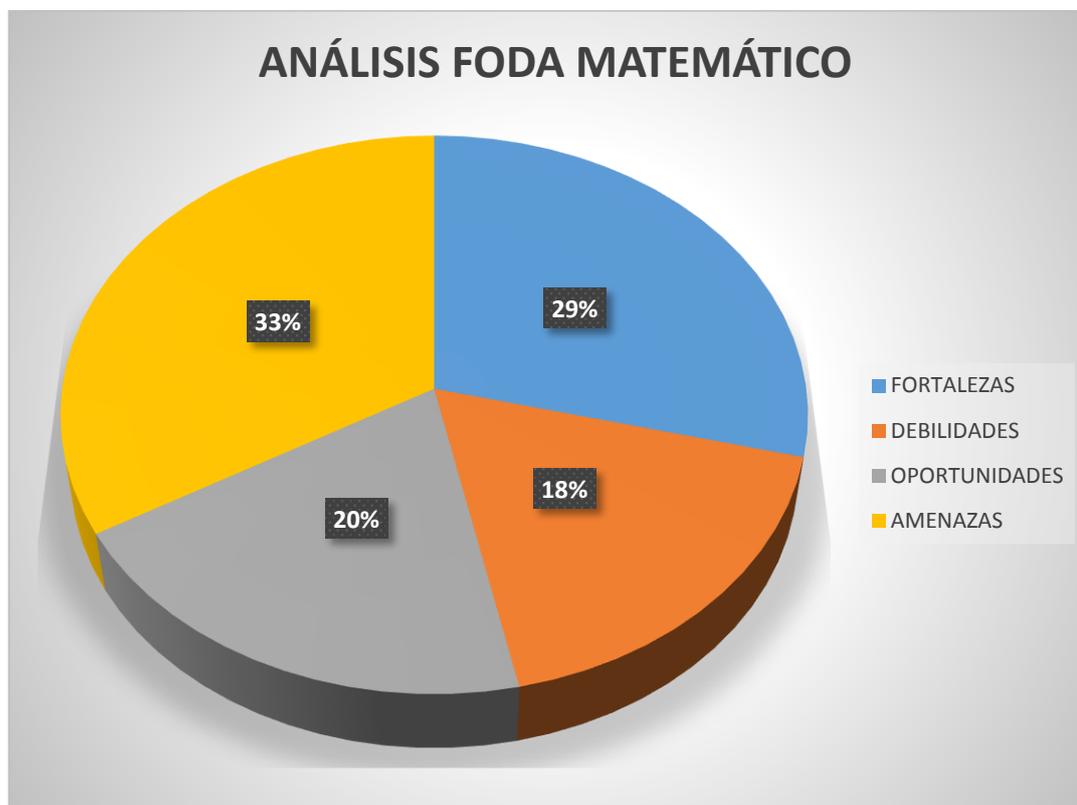


Figura 21.

Fuente: Llantamatic. Cía Ltda

Elaborado por: E. López

La tabla 17 y la figura 24, muestran el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera numérica, asignando una ponderación a cada factor se obtuvieron los siguientes resultados: 32% fortalezas, se puede evidenciar que son superiores a las debilidades, pues las debilidades tienen un 18%, Las oportunidades con el 20% se encuentran bajas ya que las amenazas tienen un 33%, y es predecible por la inestabilidad de regulaciones y políticas que se aplican constantemente en el país.

A continuación realizaré un balance estratégico para determinar el factor riesgo y optimización, para conocer en qué porcentaje estos porcentajes se encuentran en la empresa.

FACTOR OPTIMIZACIÓN =	fortalezas + oportunidades		
	13 + 9 =	22	49%
FACTOR RIESGO =	debilidades + amenazas		
	8 + 15 =	23	51%
TOTAL		45	100%

Balance estratégico

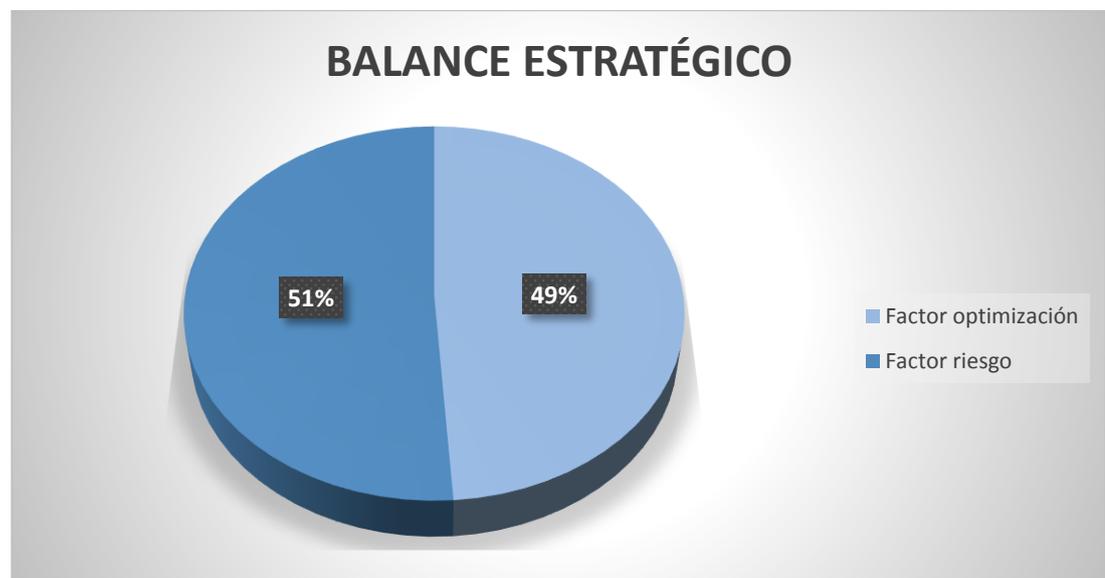


Figura 22.

Fuente: Llantamatic. Cía Ltda

Elaborado por: E. López

Con los porcentajes obtenidos del balance estratégico presentado en la figura anterior puedo concluir que la empresa Llantamatic Cía. Ltda. no tiene un balance saludable porque el factor riesgo se encuentra con un 51% más alto en consideración al factor optimización con un 49%.

El factor riesgo con un 51% es alto, está constituido por factores externos a la organización, la empresa debe tratar de potencializar sus oportunidades y fortalezas para incrementa su factor de optimización.

2.13. Cuestionario de control interno

El cuestionario que presento a continuación, será el modelo que aplicaré para la recolección de información, este modelo incluye preguntas cerradas de sí o no, con calificación de máximo 5 y mínimo 1, tomando en consideración los cinco componentes del control interno según COSO I.

Tabla 18.

Formato cuestionario de control interno

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO									
EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.									
AREA:			Encargado:						
AMBIENTE DE CONTROL									
No.	PREGUNTA	SI / NO	PT	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
1	Pregunta		5						
..	Pregunta		5						
EVALUACIÓN DE RIESGO									
	Pregunta		5						
			5						
ACTIVIDADES DE CONTROL									
	Pregunta		5						
	Pregunta		5						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									
	Pregunta		5						
	Pregunta		5						
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN									
	Pregunta		5						
	Pregunta		5						
	TOTAL		55	0	0	0	0	0	0

(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =	0
(PT) PONDERACIÓN TOTAL=	55
(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)	0%
(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)	0%

NIVELES	MÍNIMO	MAXIMO
ALTO		
ALTO	88,88%	99,99%
MEDIO	77,77%	88,88%
BAJO	66,66%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,55%	66,66%
MEDIO	44,44%	55,55%
BAJO	33,33%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,22%	33,33%
MEDIO	11,11%	22,22%
BAJO	1,00%	11,11%

CONCLUSIONES:

Nota: Este formato se tomará en consideración para la elaboración de los cuestionarios.

Elaborado por: E. López

2.13.1. Cuestionario control interno área administrativa.

Tabla 19.

Cuestionario Control interno área administrativa.

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO									
EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.									
AREA: Administrativa				Encargado:		Vanesa Gallardo			
AMBIENTE DE CONTROL									
No.	PREGUNTA	SI / NO	PT	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
1	Tiene manual de políticas institucionales la empresa?	SI	5		2				Se encuentra desactualizado
2	Cuenta con una estructura organizativa?	SI	5	1					No esta actualizado
3	Existen mecanismos que evalúan el desempeño de los empleados?	NO	5	1					Estamos en proceso de implementarlo
4	El personal conoce sus derechos y obligaciones?	SI	5		2				Pero no sabe la jerarquía de sus cargos
5	Tienen definidas las funciones de cada empleado de manera escrita?	SI	5		2				La mayoría no esta definida
6	Tienen personal capacitado para desarrollar las funciones asignadas?	SI	5					5	
7	En el departamento cuentan con el personal necesario para realizar todas las actividades?	SI	5		2				Si pero existen personas con una carga exesiva de trabajo.
8	El personal tiene experiencia en el desarrollo de sus funciones?	SI	5					5	
9	Tienen procedimientos para la contratación de personal?	NO	5	1					Se lo realiza por recomendaciones
10	Tienen procesos para la elaboración de nómina	NO	5	1					La realiza la persona que se encuentre en ese momento con menos trabajo.
EVALUACIÓN DE RIESGO									
11	La falta de controles ha afectado a la entidad en la toma de decisiones	NO	5					4	
12	La empresa cuenta con un plan de contingencias	SI	5			3			
13	Los activos de la entidad son debidamente asegurados	NO	5	1					solo se encuentra la mercaderia asegurada.
14	Existen politicas para proteger la informacion confidencial	SI	5					4	
15	Existe respaldo en medio magnetico de la información	NO	5	1					Estamos por implementar.

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO										
EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.										
AREA: Administrativa				Encargado:		Vanesa Gallardo				
ACTIVIDADES DE CONTROL										
No.	PREGUNTA	SI / NO	PT	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES	
				1	2	3	4	5		
16	Se lleva un registro de asistencia y puntualidad de los trabajadores	SI	5						5	
17	Al seleccionar el personal se verifica la información detallada en la hoja de vida	SI	5		2					Se lo hace por referencias de personas dentro de la empresa
18	Existe segregación de funciones	SI	5		2					Pero no se han vuelto a definir.
19	Se archiva la información administrativa de manera ordenada para para su posterior revisión	SI	5						5	
20	Las polizas de seguros son renovadas automaticamente	NO	5	1						No tenemos
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN										
21	Se realizan reuniones mensuales para dar seguimiento y análisis a los objetivos planteados	NO	5	1						Las reuniones son cada que podemos.
22	Disponen de la información adecuada y oportuna para la toma de decisiones	SI	5					4		
23	Se difunde la misión y visión de la empresa al personal.	SI	5		2					Se lo hace al momento de la
24	Se maneja de manera adecuada la información del personal.	NO	5		2					Tiene acceso cualquier persona que realice la nómina.
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN										
25	En la gestión existe una rutina de permanente seguimiento a las actividades realizadas.	SI	5			3				
26	Se detectan deficiencias en las actividades que se realizan	NO	5						5	
TOTAL				130	8	16	6	12	25	
(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =		67								
(PT) PONDERACIÓN TOTAL=		130								
(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)		52%		MEDIO-MEDIO						
(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)		48%								
<p>CONCLUSIONES: Se determino que la empresa tiene un nivel de confianza de 52% (Medio Medio). Se encontro debilidades mayores en el Ambiente de control ya que al ser una empresa familiar se han suprimido procesos de selección de personal, elaboración de nómina, yaseguramiento de los activos.</p>										
NIVELES			MÍNIMO	MAXIMO						
ALTO										
ALTO			88,88%	99,99%						
MEDIO			77,77%	88,88%						
BAJO			66,66%	77,77%						
MEDIO										
ALTO			55,55%	66,66%						
MEDIO			44,44%	55,55%						
BAJO			33,33%	44,44%						
BAJO										
ALTO			22,22%	33,33%						
MEDIO			11,11%	22,22%						
BAJO			1,00%	11,11%						

Nota: Elaboración cuestionario.

Elaborado por: E. López

2.13.2. Cuestionario control interno área contable.

Tabla 20.

Cuestionario control interno área contable.

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO									
EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.									
AREA: Contable				Encargado:		Maribel García			
AMBIENTE DE CONTROL									
No.	PREGUNTA	SI / NO	PT	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
1	Se encuentran definidas las funciones de esta área?	SI	5			3			
2	Se emiten estados financieros de manera periódica?	NO	5		2				Se emiten una vez al año o dos máximo
3	Existen procesos para el pago a proveedores de bienes y servicios que adquiere la empresa?	SI	5		2				No estan escritos pero sabemos como hacerlo.
4	Existen mecanismos para el procesamiento de las transacciones generadas por el pago de impuestos?	SI	5				4		
5	Existen mecanismos para facturar las ventas de mercadería y servicios?	SI	5		2				Existe confusión al momento de facturar y a veces se suprimen o aumentan items
6	Tienen personal capacitado para desarrollar las funciones asignadas?	SI	5				4		
7	En el departamento cuentan con el personal necesario para realizar todas las actividades?	SI	5			3			Estan mal distribuidas las funciones.
8	El personal tiene experiencia en el desarrollo de sus funciones?	SI	5				4		
9	Se encuentran identificados los principales procesos dentro del área?	SI	5			3			Pero no están escritos.
EVALUACIÓN DE RIESGO									
10	Están identificados los riesgos por incumplimiento de obligaciones tributarias?	SI	5		2				Pero algunas veces nos hemos pasado la fecha tope en las declaraciones
11	Los problemas que se identifican en el área son ordenados según su importancia y frecuencia?	SI	5				4		
12	Se realizan presupuestos de manera regular?	SI	5					5	
13	Existen políticas para proteger la información contable?	SI	5				4		
14	Se emiten reportes periódicos de liquidez?	SI	5				4		

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO																																																			
EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.																																																			
AREA: Contable			Encargado:			Maribel García																																													
ACTIVIDADES DE CONTROL																																																			
No.	PREGUNTA	SI / NO	PT	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES																																										
				1	2	3	4	5																																											
15	Las transacciones realizadas son avaladas por el superior inmediato?	SI	5		2				Casi siempre.																																										
16	Se realizan conciliaciones bancarias?	SI	5					5																																											
17	Cuentan con un sistema informático de contabilidad?	SI	5					5																																											
18	Los documentos se encuentran pre-numerados?	SI	5					5																																											
19	Se controla el acceso a los sistemas informáticos contables?	SI	5		2		4		En nomina porque no hay una persona establecida .																																										
20	La información que arroja el sistema es revisada y verificada periódicamente?	SI	5				4																																												
21	Se contabilizan diariamente las operaciones?	SI	5					5																																											
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN																																																			
22	Se cumple oportunamente con obligaciones tributarias y legales?	SI	5			3			Casi siempre.																																										
23	Se incluyen anexos en la elaboración de los Estados Financieros?	SI	5					5																																											
24	La información es confiable y oportuna	SI	5				4																																												
25	Los documentos fuente son entregados oportunamente al área para el correspondiente registro?	NO	5		2				No está definida la actividad por lo que debemos pedir los documentos a cada área																																										
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO																																																			
26	Se realiza cruce de la información entre lo físico y lo arrojado por el sistema?	SI	5					5																																											
27	Se verifica que el cálculo de los roles se encuentre debidamente registrado y totalizado?	SI	5		2				Pero se detectan fallas por los empleados.																																										
TOTAL				135	0	16	12	36	35																																										
<table border="1"> <tr> <td>(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =</td> <td>99</td> </tr> <tr> <td>(PT) PONDERACIÓN TOTAL=</td> <td>135</td> </tr> <tr> <td>(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)</td> <td>73% ALTO - BAJO</td> </tr> <tr> <td>(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)</td> <td>27%</td> </tr> </table>		(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =	99	(PT) PONDERACIÓN TOTAL=	135	(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)	73% ALTO - BAJO	(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)	27%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MAXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align:center">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>88,88%</td> <td>99,99%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>77,77%</td> <td>88,88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>66,66%</td> <td>77,77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align:center">MEDIO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>55,55%</td> <td>66,66%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>44,44%</td> <td>55,55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>33,33%</td> <td>44,44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align:center">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>22,22%</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>11,11%</td> <td>22,22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>1,00%</td> <td>11,11%</td> </tr> </tbody> </table>			NIVELES	MÍNIMO	MAXIMO	ALTO			ALTO	88,88%	99,99%	MEDIO	77,77%	88,88%	BAJO	66,66%	77,77%	MEDIO			ALTO	55,55%	66,66%	MEDIO	44,44%	55,55%	BAJO	33,33%	44,44%	BAJO			ALTO	22,22%	33,33%	MEDIO	11,11%	22,22%	BAJO	1,00%	11,11%
(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =	99																																																		
(PT) PONDERACIÓN TOTAL=	135																																																		
(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)	73% ALTO - BAJO																																																		
(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)	27%																																																		
NIVELES	MÍNIMO	MAXIMO																																																	
ALTO																																																			
ALTO	88,88%	99,99%																																																	
MEDIO	77,77%	88,88%																																																	
BAJO	66,66%	77,77%																																																	
MEDIO																																																			
ALTO	55,55%	66,66%																																																	
MEDIO	44,44%	55,55%																																																	
BAJO	33,33%	44,44%																																																	
BAJO																																																			
ALTO	22,22%	33,33%																																																	
MEDIO	11,11%	22,22%																																																	
BAJO	1,00%	11,11%																																																	
<p>CONCLUSIONES: Se determinó que la empresa tiene un nivel de confianza del 73% (Alto -Bajo), arrojando como resultado que no tienen procedimientos escritos para la realización de pagos, facturación y declaraciones, faltando políticas para elaboración periódica de estados financieros.</p>																																																			

Nota: Elaboración cuestionario.

Elaborado por: E. López

2.13.3. Cuestionario control interno área comercial

Tabla 21.

Cuestionario control interno área comercial

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO									
EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.									
AREA: Comercial			Encargado:		Juan Carlos Gallardo				
AMBIENTE DE CONTROL									
No.	PREGUNTA	SI / NO	PT	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
				1	2	3	4	5	
1	El personal es comprometido con la entidad?	SI	5			3			
2	Se realizan reuniones mensuales para dar seguimiento y análisis a los objetivos planteados?	SI	5		2				cada 3 meses si todos colaboran
3	Existen mecanismos que evalúan el desempeño de los empleados?	NO	5	1					De momento no existen, pero se va ha implementar
4	El personal conoce sus derechos y obligaciones?	SI	5			3			
5	Tienen definidas las funciones de cada empleado de manera escrita?	SI	5			3			Pero no se encuentra actualizado
6	Tienen personal capacitado para desarrollar las funciones asignadas?	SI	5				4		
7	Se toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores?	SI	5			3			
8	El personal tiene experiencia en el desarrollo de sus funciones?	SI	5				4		
9	Tienen un proceso para la realización de las compras de repuestos, insumos, neumaticos, etc.	SI	5		2				Pero no se encuentra escrito y produce confusión entre el personal.
10	El trato entre empleados y clientes es respetuoso?	SI	5				4		
EVALUACIÓN DE RIESGO									
11	Se compara y analiza el presupuesto de ventas en esta área?	SI	5			3			
12	La empresa cuenta con un plan de seguridad ocupacional	SI	5			3			
13	La mercadería se encuentra protegida o asegurada?	SI	5					5	
14	El acceso al sistema informático es utilizado solo por personal autorizado?	SI	5				4		
15	El personal nuevo es capacitado con anticipación antes de realizar sus funciones?	SI	5				4		

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO																																																								
EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.																																																								
AREA: Comercial					Encargado:		Juan Carlos Gallardo																																																	
ACTIVIDADES DE CONTROL																																																								
No.	PREGUNTA	SI / NO	PT	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES																																															
				1	2	3	4	5																																																
16	Se evalúan los procesos de comercialización de productos y servicios?	SI	5		2					A veces se registran mal las ordenes de trabajo																																														
17	Se realiza constatación física del inventario periódicamente?	SI	5				4																																																	
18	La bodega emite documentos al despachar los productos, insumos o repuestos?	SI	5						5																																															
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN																																																								
19	Se realizan reuniones mensuales para dar seguimiento y análisis a las ventas realizadas	SI	5			3																																																		
20	Se realiza informe de ventas periódicamente?	SI	5		2					Con poca frecuencia																																														
21	Existe comunicación entre el personal del área	SI	5				4																																																	
22	Los documentos generados en bodega son enviados oportunamente a bodega?	SI	5						5																																															
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN																																																								
23	Se comparan periódicamente los registros relacionados con mercadería entre la bodega y contabilidad.	SI	5					4																																																
24	Se verifica periódicamente que el personal cumpla con la realización de sus funciones?	SI	5					4																																																
TOTAL				120	1	8	21	36	15																																															
<table border="1"> <tr> <td>(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>(PT) PONDERACIÓN TOTAL =</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)</td> <td>68% ALTO-BAJO</td> </tr> <tr> <td>(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)</td> <td>33%</td> </tr> </table>				(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =	81	(PT) PONDERACIÓN TOTAL =	120	(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)	68% ALTO-BAJO	(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)	33%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MAXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>88,88%</td> <td>99,99%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>77,77%</td> <td>88,88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>66,66%</td> <td>77,77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">MEDIO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>55,55%</td> <td>66,66%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>44,44%</td> <td>55,55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>33,33%</td> <td>44,44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>22,22%</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>11,11%</td> <td>22,22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>1,00%</td> <td>11,11%</td> </tr> </tbody> </table>						NIVELES	MÍNIMO	MAXIMO	ALTO			ALTO	88,88%	99,99%	MEDIO	77,77%	88,88%	BAJO	66,66%	77,77%	MEDIO			ALTO	55,55%	66,66%	MEDIO	44,44%	55,55%	BAJO	33,33%	44,44%	BAJO			ALTO	22,22%	33,33%	MEDIO	11,11%	22,22%	BAJO	1,00%	11,11%
(CT) CALIFICACIÓN TOTAL =	81																																																							
(PT) PONDERACIÓN TOTAL =	120																																																							
(NC) NIVEL DE CONFIANZA = (CT * 100 / PT)	68% ALTO-BAJO																																																							
(NR) NIVEL DE RIESGO = (100 % - NC)	33%																																																							
NIVELES	MÍNIMO	MAXIMO																																																						
ALTO																																																								
ALTO	88,88%	99,99%																																																						
MEDIO	77,77%	88,88%																																																						
BAJO	66,66%	77,77%																																																						
MEDIO																																																								
ALTO	55,55%	66,66%																																																						
MEDIO	44,44%	55,55%																																																						
BAJO	33,33%	44,44%																																																						
BAJO																																																								
ALTO	22,22%	33,33%																																																						
MEDIO	11,11%	22,22%																																																						
BAJO	1,00%	11,11%																																																						
<p>CONCLUSION: Después de realizado el cuestionario en el área comercial se determino que el nivel de confianza es de 68% (Alto-Bajo), encontrand oque requieren procedimientos en para la elaboración de compras nacionales, importaciones, venta de inventario y servicios.</p>																																																								

Nota: Elaboración de los cuestionarios.

Elaborado por: E. López

La siguiente tabla muestra el nivel de confianza y de riesgo general de las tres áreas con las observaciones encontradas.

Tabla 22.

Nivel de Confianza y riesgo de la empresa Llantamatic Cía. Ltda.

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EMPRESA LLANTAMATIC CIA. LTDA.				
AREA	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL	OBSERVACIONES
Administrativa	48%	52%	100%	Al ser una empresa familiar se han suprimido procesos de selección de personal, elaboración de nómina, y aseguramiento de los activos.
Contable	27%	73%	100%	No tienen procedimientos escritos para la realización de pagos, facturación y declaraciones, faltando políticas para elaboración periódica de estados financieros.
Comercial	33%	67%	100%	Requieren procedimientos en para la elaboración de compras nacionales, importaciones, venta de inventario y servicios.
PROMEDIO	36%	64%	100%	En general la empresa mantiene un nivel de confianza alto bajo pero con la implementación de algunas políticas, establecimiento de funciones y procedimientos podría mejorar

Nota: Resultado de la evaluación de cuestionarios control interno empresa Llantamatic. Cía. Ltda.
Elaborado por: E. López

2.14. Hoja de hallazgos

Tabla 23.

Hoja de hallazgos

**EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

ÁREA		ADMINISTRATIVA			
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de un manual de funciones actualizado.	El personal que se ha ido incorporando a la empresa en el transcurso de los años, trabaja suponiendo las actividades que debe realizar.	El manual de funciones es una herramienta que determina las responsabilidades de cada cargo.	No todas las personas deben realizar las mismas actividades.	Repetición de tareas por varios miembros de la empresa.	Elaborar y actualizar el manual de funciones.
Fallas en la selección del personal.	Los empleados que ingresan son recomendados por los miembros de la organización.	El personal debe cumplir con el perfil, conocimiento y experiencia para ocupar un puesto.	No existe proceso de selección de personal.	Los empleados no cumplen con las necesidades que el cargo requiere.	Definir un proceso de selección de personal.
Desconocimiento de los procesos que deben realizarse.	Nadie se hace cargo de las responsabilidades de cada cargo y sus respectivos procesos.	El personal debe conocer sus responsabilidades dentro de la organización.	No hay definición de procesos.	Nadie se hace responsable del incumplimiento de las tareas designadas.	Elaborar procesos y difundirlos a cada empleado.

EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

ÁREA		ADMINISTRATIVA			
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Falta de evaluación al personal	El personal no es evaluado	Las empresas deben evaluar periódicamente al empleado para realizar medidas correctivas o capacitaciones.	Falta de capacitación y motivación	Procesos mal elaborados por falta de conocimiento	Implementar política para evaluar la personal constantemente.
No se encuentran asegurados los activos de la empresa.	La compañía tiene asegurada la mercadería pero no sus activos inmuebles y muebles.	Los activos asegurados protegen a la empresa en el caso de ocurrir un caso fortuito.	Falta de prevención	Si ocurre un siniestro la empresa tendría perdidas grandes	Implementar una política y un proceso para asegurar los activos.
No existe personal encargado para elaborar la nómina.	Elaboran la nómina las personas que puedan o estén libres en ese momento.	La nómina debe ser elaborada por una persona exclusiva que conozca el historial de los empleados.	Confusión en los descuentos entre los roles de pago	Inconformidad de los empleados	Elaborar una política y proceso de elaboración de nómina.
Inadecuada segregación de funciones.	Existen áreas que realizan más abarcan mucho trabajo y otras no.	La segregación incorrecta de funciones produce realización ineficiente de las actividades.	Falta de un manual de función en los cargos con mayor problema.	Personal agotado e inconforme	Elaborar nuevas funciones para segregar el trabajo existente.

EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

ÁREA		FINANCIERA			
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
No se realizan estados financieros de manera periódica.	Se elaboran una vez al año para presentar a la superintendencia de compañía.	Se deben emitir estados financieros de manera regular para conocer la situación real de la empresa y tomar medidas correctivas.	No existe política que respalde su emisión	Toma de malas decisiones.	Establecer una política y proceso para la elaboración de estados financieros.
Declaraciones tardías al SRI	Las declaraciones se envían tardíamente en ocasiones.	Todas las empresas deben presentar sus obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos.	Falta de un proceso para recolectar la información	Multas e intereses que deben cancelar.	Elaborar procedimientos para las declaraciones.
No existe un proceso de pagos definido.	Los pagos a veces se aprueban y otras no.	Los pagos deben ser autorizados siempre por un superior.	No existe política de pagos.	Existe desconocimiento y confusión de los pagos realizados	Establecer una política y procedimientos para pagos.
No existe un proceso de tesorería.	La custodia del dinero y sus equivalentes no está definida para una persona específica	El manejo del dinero debe ser realizado por una persona específica.	No existe proceso de tesorería.	Perdidas de dinero.	Delegar políticas y procedimientos para tesorería.

EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

AREA		COMERCIAL - OPERATIVA			
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
El proceso de venta de servicios es ineficientes	Se confunden y no se registran las actividades que se realizadas en el taller.	Todas las personas deben saber su función y el procedimiento que deben realizar en su cargo.	Mala comunicación en el área.	Emisión incorrecta de factura	Definir el proceso de facturación y ventas.
No cuenta con políticas de compras.	Las compras se realizan aunque existen un porcentaje alto de productos en stock.	Las compras deben realizarse tomando en consideración un % de necesidad.	Falta de políticas.	Salida de dinero en compra de productos que todavía se tiene.	Definir políticas para compras
Falta de control en el proceso de compras.	El proceso de compra lo realizan las mismas personas de ventas	Las compras y ventas deben ser realizadas por diferentes personas para controlar independientemente los procesos.	Asignación inadecuada de funciones.	No se puede controlar las entradas y salidas de mercadería.	Reubicar este proceso en otro departamento y asignar los procesos necesarios.
Confusión al facturar los bienes y servicios.	Los ítems de los productos y servicios no se verifican antes de facturar.	Verificar los productos y servicios realizados.	Registros y cobros incorrectos.	Malestar y disgusto entre los miembros del área y clientes.	Implementar procesos y controles para facturación.

Nota: Hoja de Hallazgos con las novedades encontradas dentro de la empresa.

Elaborado por: E. López.

2.15. Carta a la gerencia.

Quito, marzo del 2015

Señor Ingeniero

Juan Gallardo

Gerente

Llantamatic compañía limitada.

Presente.-

Después de realizada la evaluación y análisis al sistema de control interno mediante cuestionarios de control interno se determinó que su empresa tiene un nivel de confianza alto de: 64% y un nivel de riesgo bajo de: 36%, sin embargo en el análisis FODA matemático realizado, se determinó que cuenta con un factor de optimización del 49% y un factor riesgo del 51% por lo cual se recomienda potenciar sus fortalezas para mitigar las amenazas que su empresa tiene.

Durante el proceso de evaluación se encontraron los siguientes hallazgos:

Inexistencia de funciones escritas, el personal trabaja asumiendo funciones y roles, generando malestar dentro de los miembros de la organización, porque nadie se hace responsable de las actividades que no se realizan.

No existe un proceso de selección de personal, el proceso se realiza de diferentes maneras, en cada selección de un candidato, generando que el personal que ingresa a la empresa no cuente con toda la documentación, conocimientos y experiencia requerida.

No se realiza evaluaciones periódicas al personal, por tal motivo no se conoce las debilidades y fortalezas de los empleados al ejercer sus funciones, y realizar los procesos establecidos, siendo difícil proveerles capacitación en las áreas que requieren.

No cuentan con políticas ni procesos para asegurar los activos, los activos de la empresa al presentarse un siniestro se perderían, provocando pérdidas cuantiosas que pondrían en riesgo la continuidad de la organización.

No existen funciones ni procesos establecidos para el control, registro y elaboración de nómina, estas actividades son realizadas por la persona que menos tareas tiene en esa temporada, produciendo malestar en los empleados y generando constantemente información irreal, con errores y registros inadecuados.

No cuenta con políticas ni procesos para la elaboración de los estados financieros, son elaborados irregularmente, cuando se requiere la información no se encuentra disponible, provocando toma de malas decisiones.

No existen políticas ni procesos para las declaraciones de impuestos, en ocasiones se han pagado multas por declaraciones tardías al servicio de rentas internas, porque la documentación e información no ha sido recolectada de los departamentos.

No existe una persona a cargo exclusivamente de manejar el efectivo y sus equivalentes por lo que los depósitos y pagos son manipulados por la persona disponible en ese momento.

No cuenta con políticas y procesos de facturación, muchas veces se facturan productos y servicios que no fueron realizados al cliente por falta de coordinación entre el jefe de taller comercial y bodega.

El proceso de compras es ejecutado por el mismo personal encargado de las ventas, sobrecargando al personal de trabajo, creando falta de control, confusión y desorganización en estos procesos.

Se puede evidenciar que la empresa necesita políticas, funciones y procesos que ayuden a mejorar los hallazgos encontrados, los mismos que propondré en el manual de control interno y que su aplicación, control y seguimiento se encuentra a cargo de la gerencia.

La presente carta es de carácter informativo, fue origina con el propósito de dar a conocer a la gerencia las debilidades encontradas en la organización, y que de no ser tomadas en consideración pueden afectar el correcto desempeño de la misma.

El siguiente sistema de control interno propone políticas, funciones y procedimientos que pueden ser aplicados en su empresa, cabe recalcar que la responsabilidad de la implementación, seguimiento y resultados del mismo es de la gerencia.

Agradezco la atención brindada a la presente y augurando éxitos en sus funciones me despido.

Atentamente,

Erika López

C.C. 1719225276

CAPÍTULO 3
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EMPRESA
LLANTAMATIC CÍA. LTDA.

3.1. Antecedentes

Llantamatic Cía. Ltda. Es una empresa que está dedicada a la comercialización al por mayor y menor de neumáticos, aros, repuestos y más, adicionalmente presta servicios automotrices a sus clientes. El desarrollo del presente sistema de control interno ayudará a la empresa a conseguir sus objetivos y a la obtención de información oportuna y confiable de las siguientes áreas:

- Área general
- Área administrativa
- Área financiera
- Área comercial - operativa

El presente manual de control interno se realiza tomando en consideración los componentes de control interno del COSO I, basándome en las debilidades encontradas en la empresa se realizarán los siguientes puntos:

- Organigrama propuesto
- Funciones de las áreas de la empresa
- Normas y procedimientos.
- Flujograma de los procedimientos propuestos

3.2. Área general

EMPRESA LLANTAMATIC CÍA. LTDA.
SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Misión

Proveer al mercado ecuatoriano de llantas de alta calidad con los mejores precios posibles así como dar una eficiente asesoría técnica en seguridad vehicular principalmente en la ciudad de Quito, con la finalidad de brindar un servicio rápido, cordial y profesional para crear en el cliente la confianza y el deseo de volver.

Visión

Ser una corporación con presencia en todo el país a través de locales físicos y virtuales, brindando comodidad y atención personalizada a nuestros clientes. Además, contribuir a la sociedad con fuentes de empleo, convenios empresariales y preservación ambiental.

Objetivo

El objetivo del sistema de control interno es diseñar normas de control que ayuden a mejorar los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

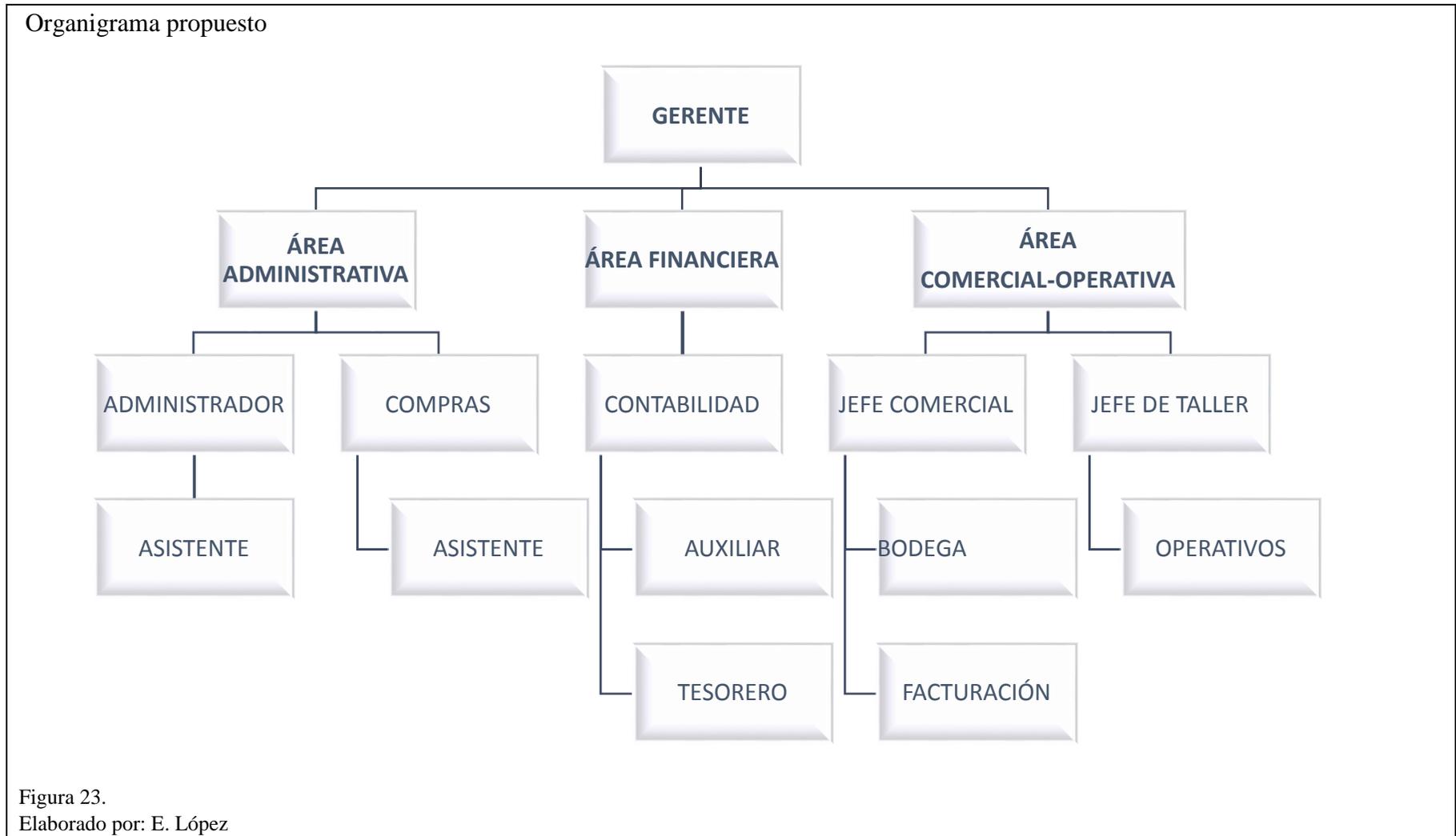
Ejecución

La gerencia general y sus colaboradores son los responsables de la implementación, seguimiento y retroalimentación del sistema de control interno.

Valores

Honradez	Lealtad	Confianza
Innovación	Trabajo en equipo	Crecimiento
Proactividad	Perseverancia	Compromiso

3.2.1. Organigrama propuesto



Riesgos

La gerencia y el directorio son los responsables de identificar los riesgos internos y externos que pueden interferir en la consecución de los objetivos, estableciendo medidas estratégicas realizables para controlar el riesgo y reducirlo.

3.2.2. Funciones

AREA:	General
CARGO:	Gerente
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar, dirigir y liderar las actividades técnicas, administrativas y financieras de la corporación, definiendo las políticas, normas, objetivos y metas.• Implementar el diseño de sistema de control interno.• Toma de decisiones que precautelen los bienes de los accionistas dentro del marco legal, comercial y ético.• Difusión de misión, visión y organización de la empresa.• Aprobar el aseguramiento de activos• Autorizar compra de mercadería de bienes y servicios.• Aprobar contratación de personal.• Implementa y ejecutar acciones disciplinarias• Aprobar y autorizar el envío de los formularios de impuestos.• Reunirse con el directorio para notificar los resultados generados de las actividades de la empresa, reflejadas en los Estados financieros.• Aprueba Estados financieros.	

3.2.3. Controles internos

CARGO	Gerencia
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none">• Firma contratos de seguros en un periodo máximo de 5 días.• Firma informe de siniestro a la aseguradora dentro de las 24 horas siguientes a la ocurrencia del siniestro.• Aprobar la contratación del personal mediante firma en la solicitud contratación de personal.• Firmará contratos de trabajo dentro de las 24 horas siguientes a su emisión.• Ejecutará las normas disciplinarias a los empleados que incumplan las leyes, políticas y reglamentos de la empresa mediante un memo.• Analizar las cláusulas del contrato de seguros antes de firmarlo.• La autorización de compra de mercadería se llevará a cabo con la revisión previa de orden de compra, cotización y confirmación de fondos.• Firmar cronograma de pagos a proveedores previa disponibilidad de fondos emitida por el contador.• Aprobará órdenes de compra de bienes y servicios en un plazo no mayor de dos días.• Dentro de los tres primeros días de cada mes deberá aprobar los desembolsos de nómina.• Firmar los cheques para pagos, previo informe de estado de la cuenta bancos.• Firmar Estados financieros previa reunión con directorio.	

3.3. Área administrativa

3.3.1. Funciones

A continuación se presentan las principales funciones propuestas para el personal del área administrativa.

AREA:	Administrativa
CARGO:	Administrador
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de la selección, contratación y despido del personal. • Revisión de contratos de trabajo. • Establecimiento de funciones del personal • Supervisar y controlar las renovaciones de pólizas. • Administrar los recursos económicos y materiales presupuestados para esta área. 	

AREA:	Administrativa
CARGO:	Asistente administrativo
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al administrador en la selección de personal y contratación. • Revisión de roles de pago y documentación adicional. • Control de asistencia y puntualidad de los empleados. • Realizar informe de novedades del personal y enviarlos al área financiera. • Apoyo y asistencia al Administrador en todas sus funciones. 	

AREA:	Administrativa
CARGO:	Jefe de Compras
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una base de datos actualizada de los proveedores fijos y alternos que mantiene la empresa. • Mantener relaciones comerciales cordiales y permanentes con los proveedores. • Contactar mensualmente a los proveedores para solicitar información de descuentos y ofertas que están realizando. • Recibir y aprobar órdenes de compra enviadas por bodega. • Realizar cotizaciones a los proveedores. • Negociar con el proveedor. • Recibir la mercadería, emitir y firmar acta de recepción de mercadería. 	

- Comunicarse constantemente con bodega para conocer sus posibles requerimientos.
- Emitir cronograma de pagos a proveedores.
- Entregar facturas y documentos soporte a contabilidad.
- Realizar seguimiento a los trámites de importación.

AREA:	Administrativa
CARGO:	Asistente de compras
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cotizaciones a los proveedores. • Notificar a los proveedores los requerimientos de los productos solicitados • Escuchar los requerimientos de las diversas áreas. • Enviar toda la información que se genere a tesorería. • Brindar soporte y ayuda al jefe de compras. 	

3.3.2. Controles propuestos

PROCESO	Recursos Humanos
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Para solicitar personal se requiere una orden de requisición de personal emitida por el departamento solicitante y firmada y aprobada por el gerente general. • La persona encargada del proceso de selección de personal es la asistente administrativa. • Contratar personal con discapacidad tomando en consideración el grado de discapacidad que tiene. • El candidato antes de ser contratado debe ser entrevistado tres veces, dos por el administrador y uno por el jefe del área respectiva. • La información de la hoja de vida del candidato debe ser constatada mediante llamadas telefónicas a sus referencias laborales y personales. 	

- El candidato seleccionado debe entregar una carpeta que contenga: hoja de vida actualizada, record policial, examen médico, certificados laborales y honorables.
- Todo el personal que ingrese a laborara en la empresa debe firmar un contrato y ser afiliado al IEES
- Se mantendrá un expediente con la carpeta entregada por el candidato, contrato de trabajo y reportes de afiliación al IEES.
- Se emitirá un documento a gerencia de la contratación de un nuevo empleado el cual debe ser firmado y entregado a la contadora.
- Evaluar al candidato mediante pruebas de conocimiento teórico y práctico para el cargo que está postulando.
- Evaluación periódica del personal para detectar debilidades y suministrarles capacitación.
- La persona encargada de controlar la asistencia y puntualidad de los empleados es la asistente administrativa quien a su vez emitirá un informe semanal de las novedades de cada empleado.
- Los empleados deben firmar diariamente la hoja de asistencia en la que refleje la hora de entrada y salida.
- La asistente administrativa debe revisar en forma mensual los créditos realizados por los trabajadores tanto hipotecarios como quirografarios y realizar un reporte y enviárselo a auxiliar contable dentro de los 2 primeros días de cada mes.

PROCESO	Asegurar los activos
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente general es el único que aprueba el aseguramiento de los activos. • El pago de póliza se lo realizará mediante cheque aprobado por el contador y firmado por gerente. • Las pólizas de seguros deben ser guardadas y archivadas en un lugar seguro. • Se deben realizar cotizaciones por lo menos con tres aseguradoras. • Para renovar la póliza se lo debe notificar al gerente con 2 meses de anticipación. • En caso de siniestro el gerente firmará el informe de siniestro. 	

PROCESO	Compra y pago de mercadería
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a bodega un informe mensual del inventario de mercaderías. • El jefe de compras mantendrá una base de datos actualizada de los proveedores fijos y alternos que mantiene la empresa. • Bodega será la encargada de emitir la orden de compra según los requerimientos necesarios. • Todas las órdenes de compra deben ser pre numeradas, y aprobadas por el gerente y Jefe de compras. • Antes de realizar una compra se deben tener mínimo tres cotizaciones. • El jefe de compras negociará siempre con el proveedor para obtener un precio conveniente por la mercadería. • Los anticipos en compra de mercadería serán de un 35% máximo del valor total, la diferencia será acordada con el proveedor, negociando facilidades de pago. • La mercadería será recibida por bodega y el jefe de compras, mediante un acta de recepción de mercadería que contendrá las firmas respectivas. • El acta de recepción de mercadería será firmada después de constatar que la mercadería se encuentre en buenas condiciones y que llegó la cantidad y calidad solicitada. • Las facturas y comprobantes de retención recibidas por el proveedor deben ser entregadas inmediatamente a contabilidad. • Las transferencias bancarias a proveedores de mercadería serán emitidas por el tesorero previa autorización del gerente. • Todo pago se lo realizará incluyendo un comprobante de egreso firmado por el proveedor. • El jefe de compras realizará un cronograma de pagos que debe ser firmado y aprobado por el contador y gerente. • El contador emitirá un informe de pagos realizados y por realizar una vez al mes a la gerencia. 	

PROCESO	Compra y pago de bienes y servicios
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • La compra de activos fijos será aprobada por el gerente mediante firma en el formulario de compra de activos fijos. • Se recibirá facturas originales y que cumplan con el reglamento de comprobantes de venta emitido por el SRI. • Las facturas deberán ser ingresadas al sistema por el auxiliar contable en un plazo no mayor de dos días. • Se realizará una orden de compra de bienes o servicios por cada necesidad. • Las compras serán autorizadas solo con orden de compra. • Para la aprobación de una compra se deberá tener como mínimo 2 cotizaciones. • Todas las facturas deberán ser entregadas al auxiliar contable. • Las planillas de servicios básicos serán registradas y pagadas dentro de los plazos establecidos por las empresas proveedoras. 	

PROCESO	Varios
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización periódica de las normas y leyes establecidas por: SRI, Superintendencia de compañías, IESS, Ministerio del Ambiente. • Difusión a las áreas competentes de las leyes y regularizaciones existentes. • Incentivar al personal para que reporte sospechas de violación u omisión de las leyes, reglamento o políticas por parte de los empleados. • Aplicar las acciones disciplinarias por incumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas de la empresa. • Asignar claves de acceso o password al personal para permitir el acceso solo a los módulos informáticos competentes. 	

3.3.3. Procedimientos

Tabla 24.

Procedimiento del área administrativa

PROCEDIMIENTO Recursos Humanos			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Área solicitante	Requiere la contratación de un nuevo empleado.	Orden de requisición de personal.
2	Administrador	Recepta solicitud del área solicitante.	
3	Gerente	Aprueba iniciar el proceso de selección	Orden de requisición firmada.
4	Asistente administrativa	Revisa la base de datos de la empresa para verificar si existen candidatos que cumplan con el perfil.	
5	Asistente administrativa	Solicita y recepta hojas de vida de postulantes en la red multitrabajos.	
6	Asistente Administrativa	Revisa las hojas de vida y separa los que cumplen con el perfil.	
7	Administrador	Realiza entrevistas a los candidatos que cumplen con el perfil.	
8	Área solicitante	Entrevista al candidato.	
9	Área solicitante	Selecciona al candidato más idóneo en función de sus conocimientos y experiencia.	
10	Asistente administrativa	Realiza llamadas para verificar la información laboral y personal del candidato.	

11	Administrador	Realiza la entrevista final y contrata al candidato idóneo para el puesto.	
12	Administrador Gerente	Elabora contrato de trabajo y firma gerente.	Contrato de trabajo
13	Asistente Administrativa	Abre una carpeta con la documentación del personal incluido el contrato de trabajo.	
14	Asistente administrativa	Afilia al candidato al IESS desde el primer día de iniciadas sus labores.	Afiliación al IESS
15	Asistente administrativa	Archiva documento electrónico generado de la página del IESS.	
16	Administrador	Elabora informe de contratación de personal.	Informe de contratación personal.
17	Gerente	Firma informe de contratación.	
18	Auxiliar contable	Receipta informe de contratación, lo registra en nómina y archiva el documento.	

PROCEDIMIENTO Asegurar los activos			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Asistente administrativa	Realizar un inventario de todos los activos que tiene la empresa.	
2	Administrador	Clasifica a los activos según su grado de representación económica que genera.	
3	Administrador	Elabora solicitud de aseguramiento de activos.	Solicitud aseguramiento
4	Asistente administrativa	Cotiza planes de seguros entre por lo menos 3 aseguradoras.	
5	Administrador	Designa a la aseguradora que más le convenga.	

6	Gerente	Aprueba asegurar los activos mediante firma en el documento.	Solicitud aseguramiento
7	Administrador	Asegura los activos.	
8	Tesorero	Emite los cheques y firma gerente.	cheques
9	Gerente	Firma contrato.	Contrato
10	Tesorero	Realiza pago	Comprobante egreso
11	Asistente administrativa	Archiva póliza de seguros.	
11	Asistente administrativa	Mantiene un reporte de caducidad de cada póliza.	
13	Asistente Administrativa	Notifica al administrador las pólizas próximas a caducar con dos meses de anticipación.	
14	Administrador	Notifica a gerente la presencia de un siniestro.	Informe de siniestro
15	Gerente	Firma el informe del siniestro y autoriza su notificación.	
16	Administrador	Realiza la notificación y le da seguimiento a la indemnización por parte de la aseguradora.	

PROCEDIMIENTO:			
Compras y pago de mercadería			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Bodega	Solicita la adquisición de repuestos insumos o materiales.	Orden de compra
2	Jefe de compras	Recibe orden de compra.	
3	Jefe de compras	Solicita cotizaciones a los proveedores.	Cotizaciones proveedores
4	Jefe de compras	Evalúa las cotizaciones y realiza negociaciones con los proveedores.	

5	Jefe de compras	Realiza un informe con las cotizaciones que más se adaptan a sus necesidades.	Informe cotizaciones
6	Bodega	Revisa que la cantidad y calidad de la mercadería que se va a adquirir sea la que se necesita.	
7	Jefe de compras	Envía cotizaciones a contador.	
8	Contador	Revisa la cuenta de bancos y confirma la existencia de efectivo para emitir los pagos futuros.	Formato confirmación de fondos.
9	Jefe de Compras	Envía documentación (orden de compra, cotizaciones, formato confirmación de fondos) a gerente para ser aprobada.	
10	Gerente	Aprueba orden de compra y cotización, previa confirmación de fondos enviada por contador.	
11	Jefe de compras	Realiza la compra y confirma la forma de pago al proveedor.	
12	Contador	Recibe documentos aprobación de compra de mercadería y notifica a tesorería para que realice la transferencia.	
13	Tesorero	Realiza transferencia bancaria del anticipo de compra de mercadería. Envía comprobante de egreso a auxiliar contable.	Comprobante transferencia bancaria
14	Auxiliar contable	Elabora comprobante de egreso y envía al jefe de compras junto con el comprobante de transferencia.	Comprobante de egreso.
15	Jefe de compras	Notifica el pago al proveedor y solicita firma en comprobante de egreso.	
16	Jefe de compras	Envía documentación a auxiliar contable.	

17	Jefe de compras	Realiza seguimiento a la mercadería comprada.	
18	Jefe de compras y Bodega	Reciben mercadería, constatando físicamente que se encuentre en buen estado que sea de la calidad y cantidad solicitada.	
19	Jefe de compras Bodega	Jefe de compras emite acta de recepción de mercadería y firman las partes involucradas.	Acta de recepción
20	Bodega	Almacena la mercadería y registra en el sistema.	
21	Jefe de compras	Envía la documentación respectiva a la auxiliar contable.	
22	Auxiliar contable	Registra y archiva la documentación recibida.	
23	Jefe de compras Gerente	Realiza cronograma de pagos y solicita aprobación al gerente mediante firma.	Cronograma de pagos
24	Contador	Recibe el cronograma de pagos, registra la información y notifica a tesorero.	
25	Tesorero	Realiza las transferencias bancarias en las fechas y valores estimados.	Comprobante transferencias bancarias
26	Auxiliar contable	Emite, envía y archiva comprobantes de egreso.	Comprobantes de egreso.

PROCEDIMIENTO:			
Compras y pago de bienes y servicios			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Área solicitante	Solicita compra de bienes o servicios.	Orden de compra.
2	Jefe de compras	Recepta solicitud de compra.	
3	Asistente de compras	Solicita cotizaciones a los proveedores.	

4	Jefe de compras	Revisa las cotizaciones y selecciona la que se adapte a las necesidades, considerando el precio.	
5	Área solicitante	Revisa las cotizaciones y selecciona la que cumple con los requerimientos.	
6	Asistente de compras	Realiza informe de las cotizaciones y las observaciones realizadas por cada área tanto precio como producto o servicio a adquirir.	Informe cotizaciones.
7	Área solicitante.	Selecciona la que más se adapte a las necesidades, y notifica a gerencia.	
8	Gerente	Aprueba la orden de compra previo análisis de los informes de cotizaciones.	
9	Jefe de compras	Envía orden de compra e informe aprobado por gerente al contador.	
10	Contador	Confirma fondos y solicita la realización del pago de la compra realizada a tesorería.	
11	Asistente de compras	Notifica al proveedor la compra.	
12	Área solicitante	Recepta el bien o servicio mediante un acta de recepción.	Acta de recepción de bienes y servicios
13	Asistente de compras	Recepta documentos y los envía al tesorero.	
14	Tesorero	Recibe la documentación, emite el respectivo pago mediante cheque o transferencia bancaria previa autorización gerente.	Cheque o comprobante de transferencia
15	Tesorero	Emite comprobante de egreso.	Comprobante egreso

16	Auxiliar contable	Archiva la documentación y registra en el sistema.	
----	-------------------	--	--

PROCEDIMIENTO: Varios			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Administrador	Revisión y actualización periódica de las normas y leyes establecidas por: SRI, Superintendencia de compañías, IESS, Ministerio del Ambiente.	
2	Administrador	Difusión a las áreas competentes de las leyes y regularizaciones existentes.	
3	Asistente administrativa	Incentivar al personal para que reporte sospechas de violación u omisión de las leyes o reglamento de las políticas de la compañía.	
4	Administrador	Cumplir con las acciones disciplinarias estipuladas para el incumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas de la empresa.	
5	Administrador	Asignar códigos de acceso a todo el personal, para permitir el acceso solo a los módulos competentes en cada área.	
6	Asistente Administrativa	El acceso a la información de recursos humanos en el sistema debe ser previo ingreso de códigos asignados.	
7	Asistente Administrativa	Evaluar al candidato mediante pruebas de conocimiento teórico y práctico para el cargo que está postulando.	Evaluación de perfil.
8	Administrador y Asistente Administrativa	Evaluar constantemente al personal para conocer sus actitudes y aptitudes para desempeñar otros cargos dentro de la organización, asegurando retener personal calificado.	Formato de evaluación de personal.

9	Administrador	Evaluación periódica del personal para detectar debilidades y suministrarles capacitación.	
---	---------------	--	--

Nota: Procedimientos que son realizados por el área administrativa

Elaborado por: E. López

3.3.4. Flujogramas

A continuación se detallarán los flujogramas para los procesos de esta área.

Flujograma de procedimientos de recursos humanos.

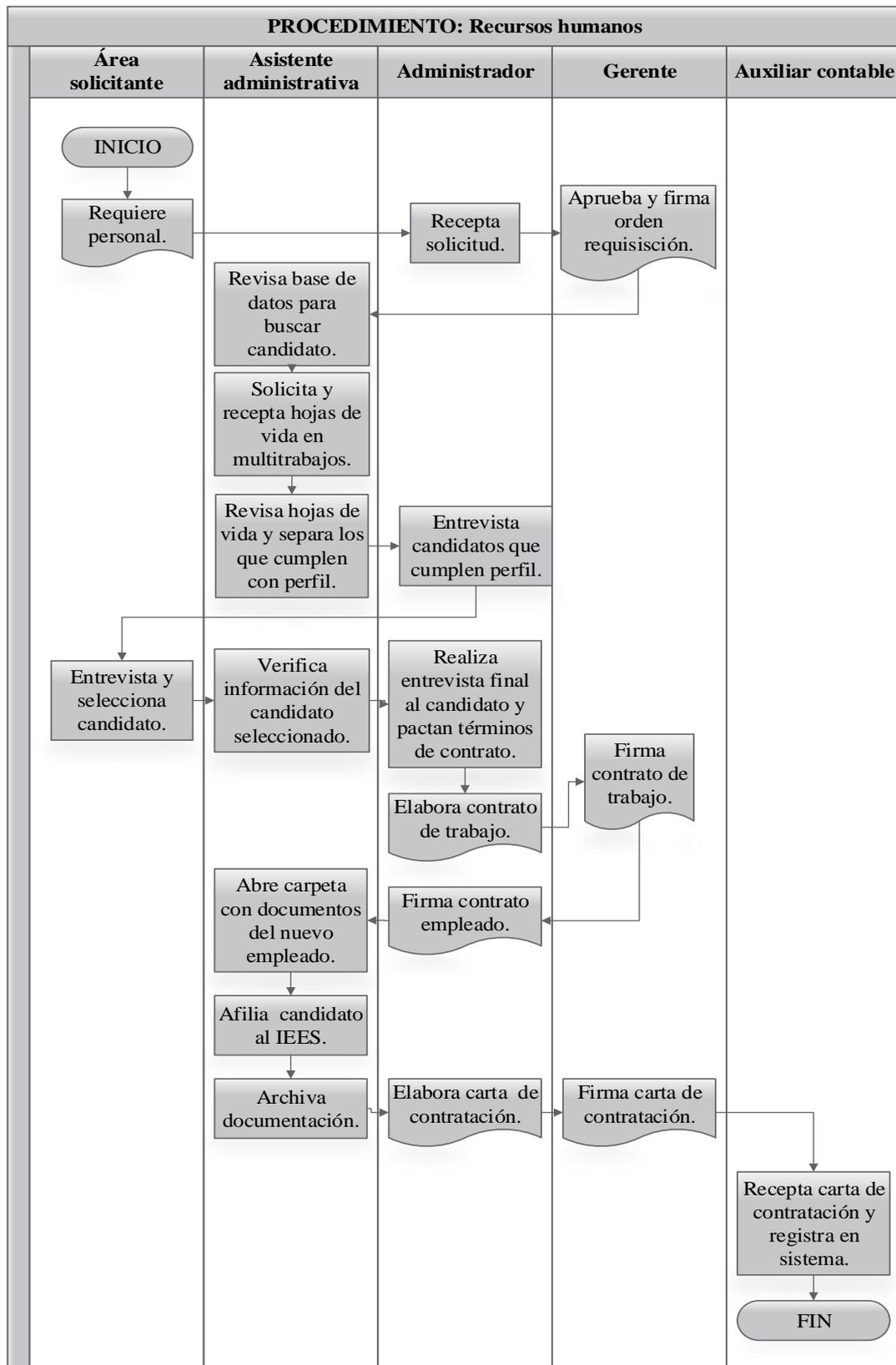


Figura 24.
Elaborado por: E. López

Flujograma de procedimientos de asegurar activos.

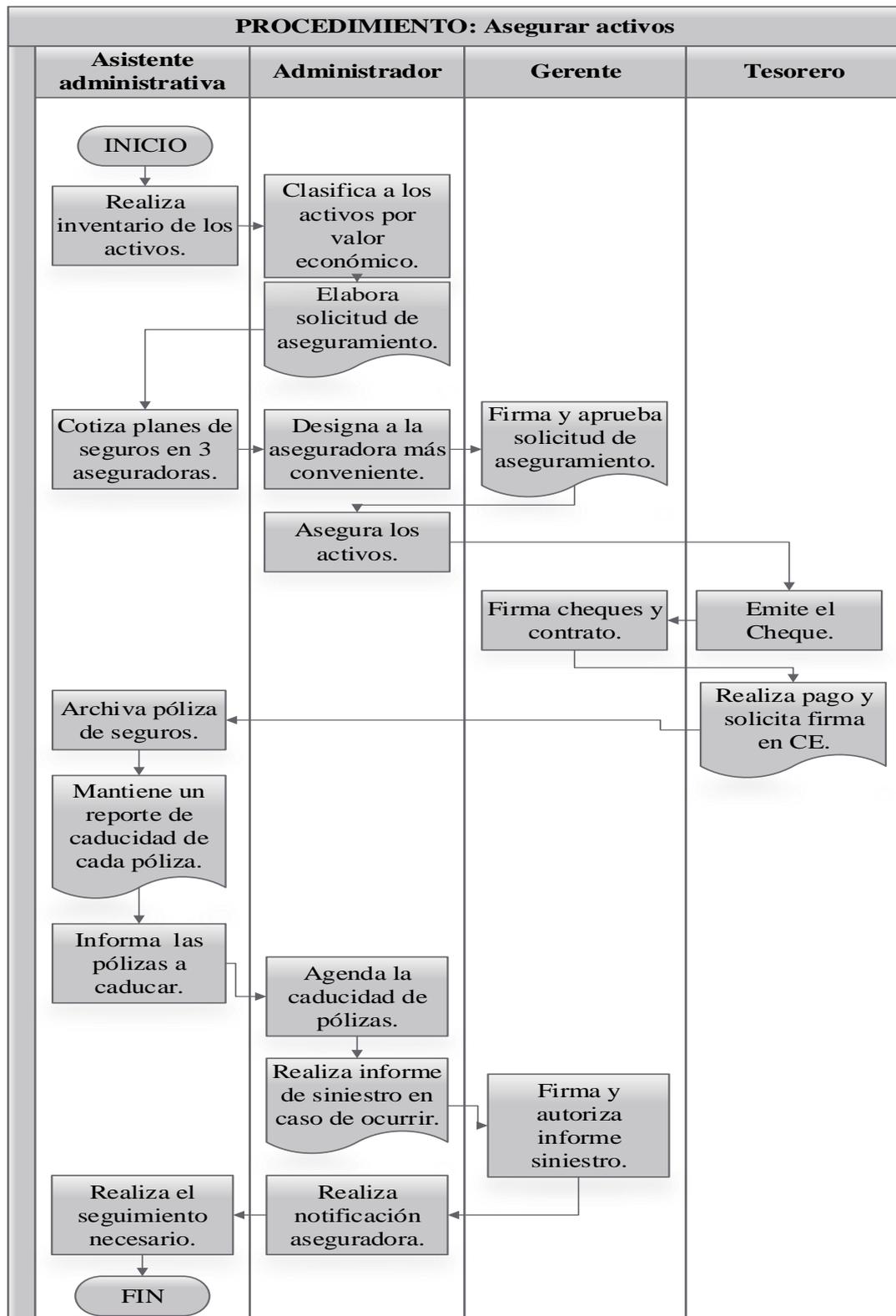


Figura 25.

Elaborado por: E. López

Flujograma de procedimientos de compra y pago de mercadería.

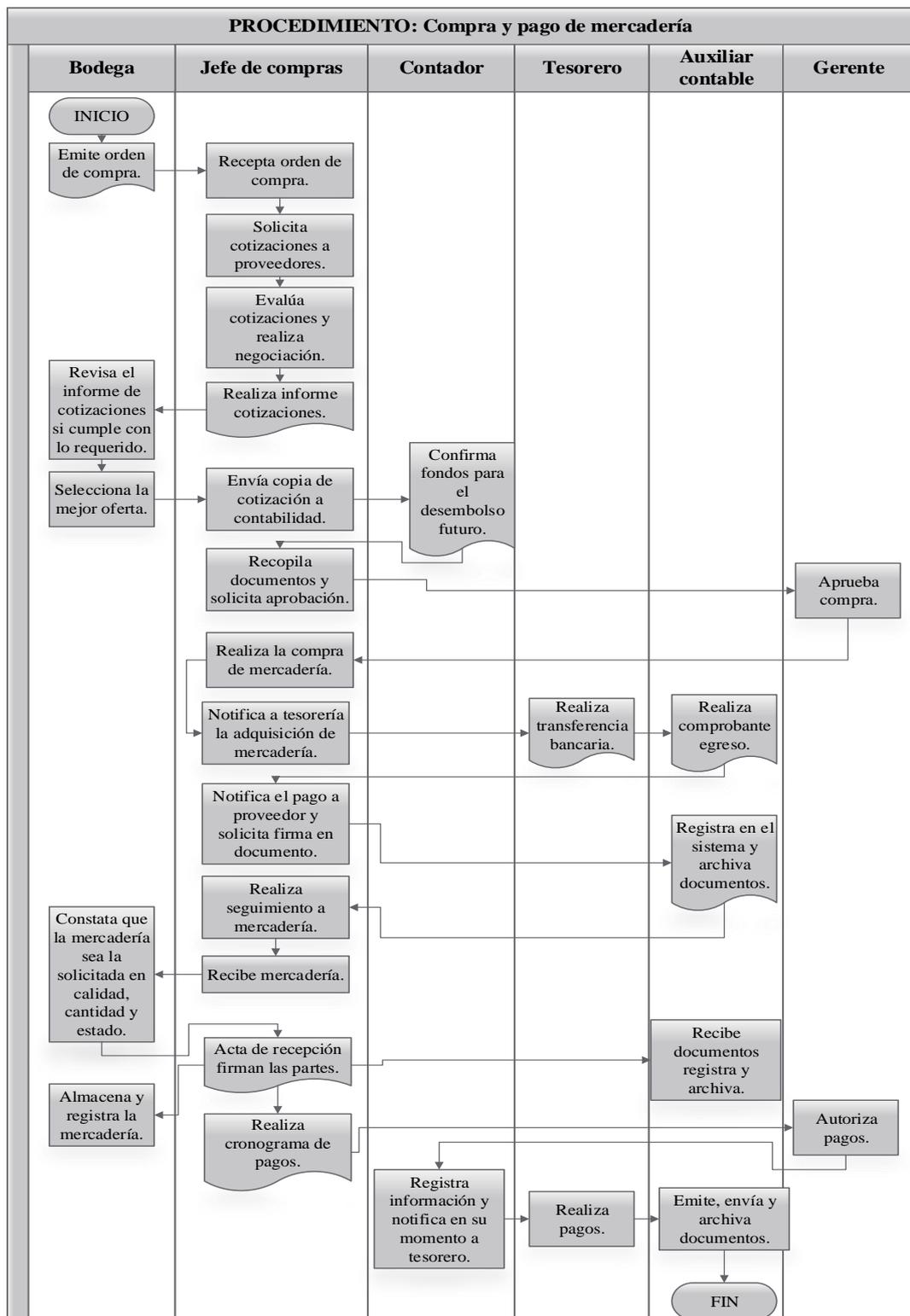


Figura 26.

Elaborado por: E. López.

Flujograma de procedimiento de compra y pago de bienes y servicios.

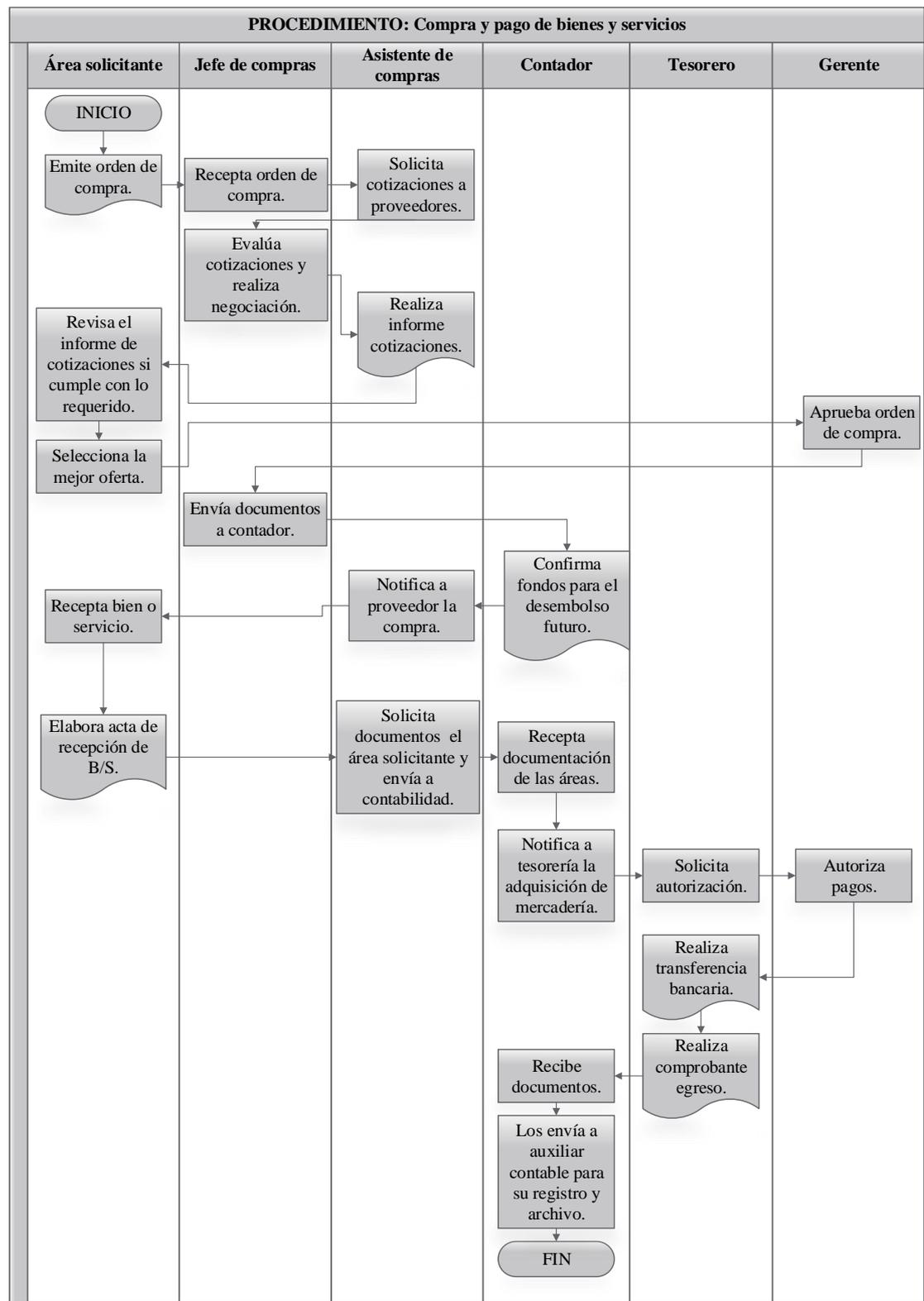


Figura 27.

Elaborado por: E. López.

Flujograma de procedimientos varios

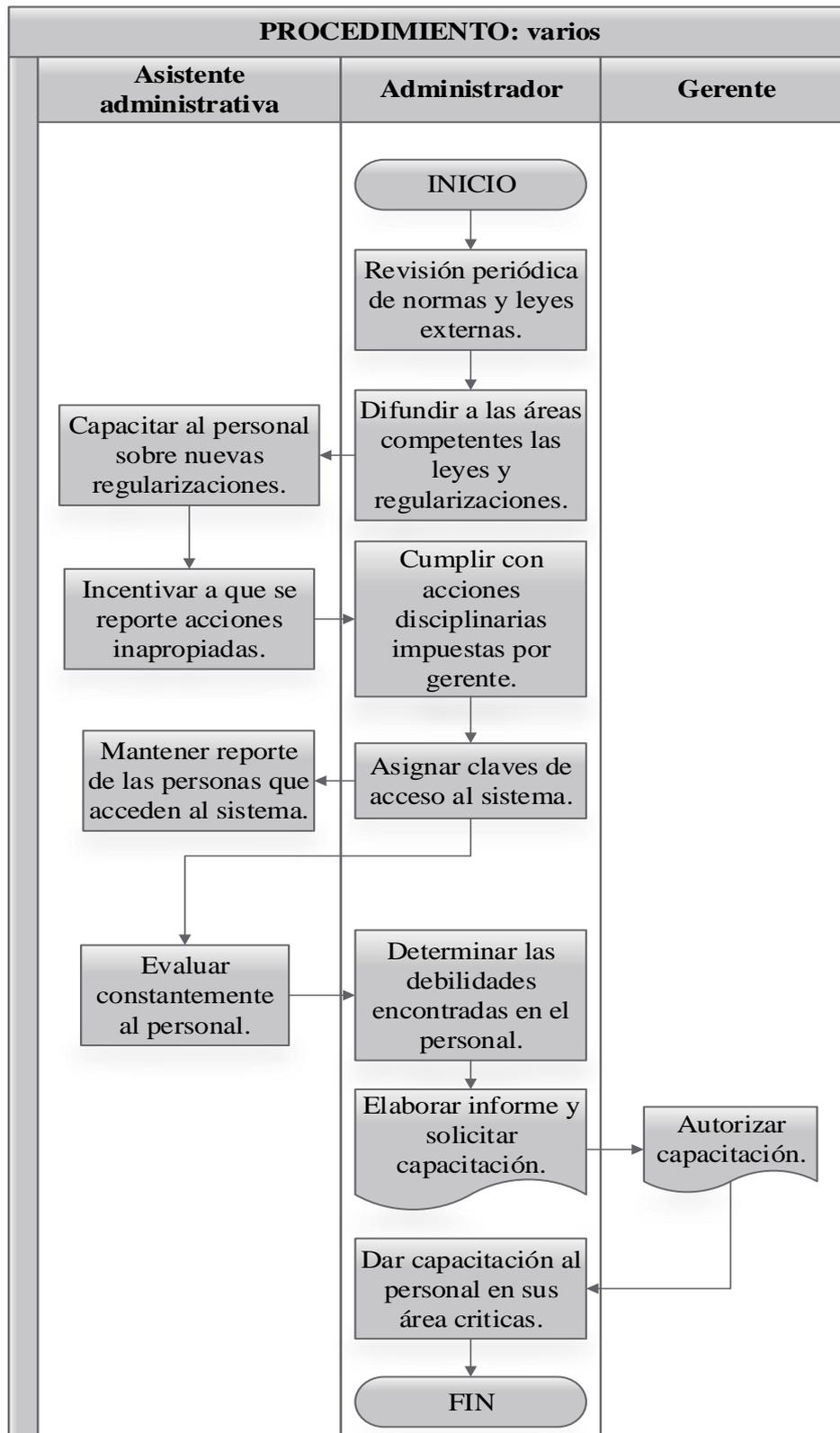


Figura 28.

Elaborado por: E. López

3.4. Área financiera

3.4.1. Funciones

A continuación se presentan las funciones propuestas para el área financiera conformada por: contador, auxiliar contable y tesorero.

AREA:	Financiera
CARGO:	Contador
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Revisar y aprobar los registros contable que se realizan a diario en la empresa.• Generar los reportes necesarios que la gerencia solicita para la toma de decisiones.• Confirmar fondos para la compra de mercadería.• Controlar y revisa los procesos de pagos y sus respectivos registros contables.• Revisión de compras de mercadería, bienes y servicios.• Revisar y aprobar nómina.• Realizar arqueos de caja inesperados periódicamente.• Realizar los mayores de las cuentas de la empresa.• Realizar, amortizaciones, depreciaciones y ajustes.• Aprobación de conciliaciones bancarias.• Elaborar y presentar los Estados Financieros a la Superintendencia de compañías.• Elaborar y presentar los Estados Financieros al gerente mensualmente.• Autorizar pago de patente municipal.• Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos al SRI.• Revisión de anexos transaccionales.	

AREA:	Financiera
CARGO:	Auxiliar contable
FUNCIONES	

- Recopilar de las áreas afines toda la documentación generada por recursos humanos, compras y ventas.
- Emitir informe de la documentación recibida y entregar al contador general para el cierre del mes.
- Preparar y presentar datos de anexos tributarios, con el objeto de estar al día con las obligaciones del Servicio de Rentas Internas.
- Elaborar asientos de diario.
- Elaborar retenciones.
- Elaborar nómina o roles de pagos
- Elaborar anexo transaccional.
- Elaborar Comprobantes de egreso.
- Codificar las cuentas.
- Realizar balance de comprobación.
- Archivar o almacenar los documentos generados dentro de su área.

AREA:	Financiera
CARGO:	Tesorero
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cheques. • Realiza transferencias bancarias a proveedores de mercadería. • Elaboración de comprobantes de egreso. • Custodia de los cheques girados y no cobrados. • Solicitar documentación a facturación para archivarla y clasificarla. • Custodia de la caja, manejo del efectivo y sus equivalentes. • Preparar los depósitos al día siguiente del ingreso a la empresa para enviarlos al banco. • Revisar y archivar los comprobantes de ingreso. • Realizar las conciliaciones bancarias. • Reportar diariamente al contador los ingresos obtenidos por ventas y servicios. 	

3.4.2. Controles

A continuación se presentan los controles o políticas a ser aplicada en los procesos que realiza el área financiera de la empresa.

PROCESO	Nómina
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none">• La auxiliar contable receptorá la hoja de asistencia y registrará de manera semanal las novedades encontradas del personal.• La persona encargada de realizar nómina es el auxiliar contable con la aprobación del contador.• Para el cálculo de aportaciones patronales y personales se tomará en cuenta la normativa existente según el IESS.• Los pagos se lo realizan mediante transferencia bancaria realizada por la contadora y aprobado por el gerente.• Los roles de pago deben contener la firma de los empleados para constancia de pago efectuado y aceptación del mismo.• Los pagos de sueldos se realizarán dentro de los 5 primeros días del siguiente mes.• La información generada debe ser confidencial, solo puede tener acceso el personal autorizado.• Las planillas de pago al IESS deben ser generadas con 2 días de anticipación para aprobación de la contadora.• Las vacaciones de los empleados son obligatorias y deben ser planificadas y tomadas al cumplirse un año de trabajo.• Los sueldos décimo tercero, cuarto y fondos de reserva deben ser calculados y pagados según la normativa vigente por el IESS Y Ministerio de relaciones laborales.• La auxiliar contable solicitará dentro de los tres primeros días década mes el reporte de créditos realizados por los empleados a la asistente administrativa.	

PROCESO	Pagos
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Todo pago a proveedor debe ser dispuesto por el contador, previa autorización del gerente. • Los pagos se realizan solo los viernes de cada semana. • Todos los pagos deben estar respaldados por su comprobante de egreso firmado. • Los comprobantes de egreso deben tener secuencia numérica y ser archivados incluyendo los anulados. • Los pagos superiores a ciento cincuenta dólares serán emitidos por cheque del banco del pichincha. • Los pagos inferiores a ciento cuarenta y nueve dólares con noventa y nueve centavos serán realizados con caja chica, respaldados con comprobante de egreso firmado por el proveedor. 	

PROCESO	Tesorería
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos provenientes de la venta de mercadería y servicios serán recibidos diariamente por el tesorero. • Al recibir el efectivo se deberá emitir un acta de entrega y recepción de efectivo firmado por facturación y tesorería. • El envío de depósito de efectivo se lo realizará dentro de las siguientes 24 horas. • Los depósitos de efectivo serán realizados solo por el mensajero. • La emisión de cheques se realizará previa disposición del contador. • La custodia de la chequera estará a cargo del tesorero. • Mantener un registro auxiliar de la cuenta bancos con la constancia de los cheques emitidos y cobrados de manera semanal. • Entregar toda la información que el contador requiera en caso de realizarle arqueos de caja. • Realizar conciliaciones bancarias los cinco primeros días del mes. 	

PROCESO	Contabilidad
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a los archivos, registros y sistema informático contable es de acceso exclusivo de las personas encargadas del mismo. • Registrar las operaciones analizando aplicaciones de las normas NIC, NIIF y requerimientos establecidos por el Servicio de rentas internas. • Revisar que las declaraciones concuerden con la información contable generada. • Revisar los saldos de las cuentas una vez por semana. • Generar reportes de compras de bienes y servicios y comprobar que la información sea igual. • Generar reportes de ventas y comprobar con los entregados por el área comercial-productiva. • El periodo contable deberá ser cerrado los primeros cinco días de cada mes. • Generar mensualmente archivos de ingresos, egresos, IVA compras, IVA ventas, retenciones en la fuente e IVA. • Verificar los saldos de la cuenta bancos con los de las conciliaciones bancarias. • Verificar que los asientos contables contengan los documentos fuente que sustenten las transacciones registradas. • Solicitar los informes de tesorería. 	

PROCESO	Declaración de impuestos
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar las obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos de manera mensual y anual cada con fecha tope 14 de cada mes. • El contador general es el responsable de mantenerse actualizado de todas las reformas, notificaciones o cambios emitidos por el servicio de rentas internas. • Todos los comprobantes de venta, retenciones, declaraciones, anexos deben estar impresos y archivados consecutivamente durante siete años para sustento tributario. 	

- Antes de ser enviadas las declaraciones se deberá revisar que la información que se envía sea igual a la que genera el sistema contable.
- El pago de impuestos es autorizado y firmado por el gerente.
- El contador será el responsable de enviar las declaraciones dentro de los plazos establecidos, de no hacerlo por más de dos veces, el valor por multas e interés será deducido de su sueldo.

PROCESO	Elaboración de Estados Financieros
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Los estados financieros deben llevar firma del contador y gerente de la empresa. • Los estados financieros deben ser aprobados por el directorio d la empresa. • El contador general es el responsable de la veracidad de la información reflejada en los estados financieros. • El estado de situación financiera y económica serán emitidos una vez al mes los primeros 5 días de cada mes. • Los estados financieros están conformados de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estado de situación financiera ○ Estado económico o de resultados ○ Estado de flujo del efectivo ○ Estado de cambios en el patrimonio ○ Notas a los estados financieros. • La preparación de estados financieros que se enviarán a la Superintendencia de compañías deben ser emitidos previa verificación de la información por parte de contador y gerente. • Se elaborará Estados Financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera y según la ley establecida por el Servicio de Rentas Internas. • Los Estados Financieros deben ser archivados y solo puede tener acceso el personal autorizado. 	

3.4.3. Procedimientos

Tabla 25.

Procedimientos del área financiera.

PROCEDIMIENTO: Nómina			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Asistente administrativa	Elabora mensualmente un archivo en Excel con la información actualizada del personal de nómina.	Reporte
2	Asistente administrativa	Elabora reporte de asistencia y puntualidad.	Hoja de asistencia
3	Asistente administrativa	Genera planilla de préstamos adquiridos en el IESS por los empleados y actualiza valores en el sistema.	Planillas IESS
4	Auxiliar contable	Calcula y registra los valores de impuesto a renta de los empleados.	
5	Auxiliar contable	Registra en el sistema la información mediante los asientos respectivos.	
6	Contador	Aprueba la emisión de los roles.	
7	Auxiliar contable	Se emiten roles de pago.	Roles
8	Contador	Confirma fecha de desembolso de nómina.	
9	Gerente	Autoriza pago.	
10	Tesorero	Realiza las transferencias respectivas.	Comprobante de transferencias
11	Auxiliar contable	Solicita firma en roles de pago a los empleados.	
12	Auxiliar contable	Archiva los roles y comprobantes de transferencias.	

PROCEDIMIENTO: Pagos			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Auxiliar contable	Recibe las facturas pendientes de pago y solicita comprobantes de retención.	
2	Auxiliar contable	Clasifica las facturas por orden de prioridad según la fecha de emisión y proximidad de pago.	
3	Auxiliar contable	Elabora un formulario de pagos quincenal los días miércoles.	Formulario de pagos
4	Gerente	Aprueba los pagos solicitados.	
5	Tesorero	Emite los cheques respectivos para los pagos.	Cheques
6	Contador	Revisa cheques.	
7	Gerente	Firma cheques.	
8	Auxiliar contable	Notifica al proveedor si su pago se encuentra listo.	
9	Auxiliar contable	Emite comprobantes de egreso.	Comprobantes de egreso
10	Tesorero	Realiza los pagos.	
11	Tesorero	Realiza transferencias bancarias para el pago de servicios básicos.	
12	Auxiliar contable	Emite comprobantes de egreso.	
13	Auxiliar contable	Archiva los documentos generados facturas, comprobantes de egreso y retenciones.	

PROCEDIMIENTO: Tesorería			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Facturación	Entrega los valores correspondientes a las ventas de mercadería y servicios.	
2	Tesorero y facturación	Se realiza acta de entrega recepción de efectivo con las respectivas firmas de responsabilidad.	Acta de entrega recepción de efectivo y equivalentes.
3	Tesorero	Recibe comprobantes de ingreso.	
4	Tesorero	Verifica que los valores recibidos sean igual a los reflejados en los comprobantes de ingreso.	
5	Tesorero	Revisar que la información ingresada en el sistema sea igual a la de los documentos respaldo, prepara el deposito.	
6	Tesorero mensajero	Elaborar autorización de depósito que será firmada por las partes.	Autorización de deposito
7	Mensajero	Realiza depósito.	Comprobante de depósito
8	Tesorero	Recopila todos los documentos y los envía a auxiliar contable.	
9	Auxiliar contable	Recibe los documentos generados para su respectivo registro.	
10	Tesorero	Solicita al contador los mayores de caja banco y estados de cuenta bancarios.	Mayores cuenta bancos
11	Tesorero	Realiza conciliación bancaria.	Conciliación bancaria.
12	Tesorero	Envía conciliaciones bancarias a contador.	

PROCEDIMIENTO: Contabilidad			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Auxiliar contable	Solicitar al área administrativa los reportes de compras de bienes y servicios. Y sus respectivas facturas.	Facturas, comprobantes RF.
2	Auxiliar contable	Requerir al área comercial-operativa los reportes de ventas. Y sus respectivas facturas y comprobantes completos incluyendo anulados.	Facturas comprobantes de ingreso
3	Auxiliar contable	Solicitar los comprobantes de retención.	
4	Auxiliar contable	Solicitar conciliaciones bancarias a tesorería.	
5	Auxiliar contable	Jornalizar las transacciones.	Libro diario
6	Auxiliar contable	Archivar documentos soporte.	
7	Contador	Mayorizar las cuentas.	Libro mayor
8	Contador	Realizar ajustes respectivos previa autorización gerente.	
9	Auxiliar contable	Generar del sistema reportes de: ingresos, egresos, impuestos.	
10	Auxiliar contable	Verificar que la información física sea igual a la que arroja el sistema.	
11	Contador	Revisar conciliaciones bancarias.	
12	Auxiliar contable	Realizar balance de comprobación.	
13	Contador	Revisar balance de comprobación.	
14	Auxiliar contable	Realizar declaraciones.	
15	Contador	Revisar declaraciones.	
16	Contador	Realizar estados financieros.	

PROCEDIMIENTO: Declaración de impuestos			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Auxiliar contable	Genera del sistema un reporte de ventas, compras, IVA, Retenciones en la fuente realizadas durante el mes.	Reporte de compras y ventas
2	Auxiliar contable	Verifica que la información generada del sistema sea la misma que se encuentra en los documentos físicos.	
3	Auxiliar contable	Corrige la información en el sistema previa autorización del contador.	
4	Auxiliar contable	Ingresa la información en el sistema del SRI para generar el anexo transaccional.	Anexo transaccional
5	Contador	Revisa, corrige y aprueba la información generada del anexo transaccional.	
6	Auxiliar contable	Realiza las modificaciones necesarias previa autorización contador.	
7	Contador	Envía el anexo transaccional.	
8	Auxiliar contable	Genera información detallada para realización de formularios.	
9	Contador	Recepta la información, revisa, corrige.	
10	Auxiliar contable	Elabora formularios 103 y 104 para enviar al SRI.	Formularios
11	Gerente	Aprueba los formularios y autoriza los pagos respectivos.	
12	Auxiliar contable	Carga los formularios en la página del SRI y genera los comprobantes de pago respectivos.	Comprobante pago
13	Contador	Autoriza y delega los pagos respectivos.	
14	Tesorero	Emite el pago respectivo.	Cheque
15	Auxiliar contable	Archiva los documentos generados.	

PROCEDIMIENTO: Elaboración de Estados Financieros			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Contador	Revisa asientos de diario, mayores, egresos e ingresos generados por el sistema contable.	
2	Auxiliar contable	Elabora balance de comprobación.	
3	Auxiliar contable	Modifica reclasifica o ajusta las cuentas previa petición y autorización del contador.	
4	Contador	Realiza depreciaciones y amortizaciones correspondientes, balance ajustado.	
5	Contador	Revisa y verifica que los impuestos estén registrados correctamente.	
6	Contador	Emite un borrador de cada uno de los estados financieros.	Estados Financieros
7	Contador	Realiza los cambios, correcciones o modificaciones.	
8	Contador	Firma Estados Financieros.	
9	Gerente	Revisa Estados Financieros, aprueba y firma.	
10	Directorio	Aprueba Estados financieros.	
11	Contador	Envía formularios a la Superintendencia de compañías, SRI y socios.	Comprobante de envío de EEFF

Nota: Elaboración de los procedimientos del área financiera.

Elaborado por: E. López

3.4.4. Flujogramas

A continuación se presentan los flujogramas para esta área

Flujograma de procedimientos nómina.

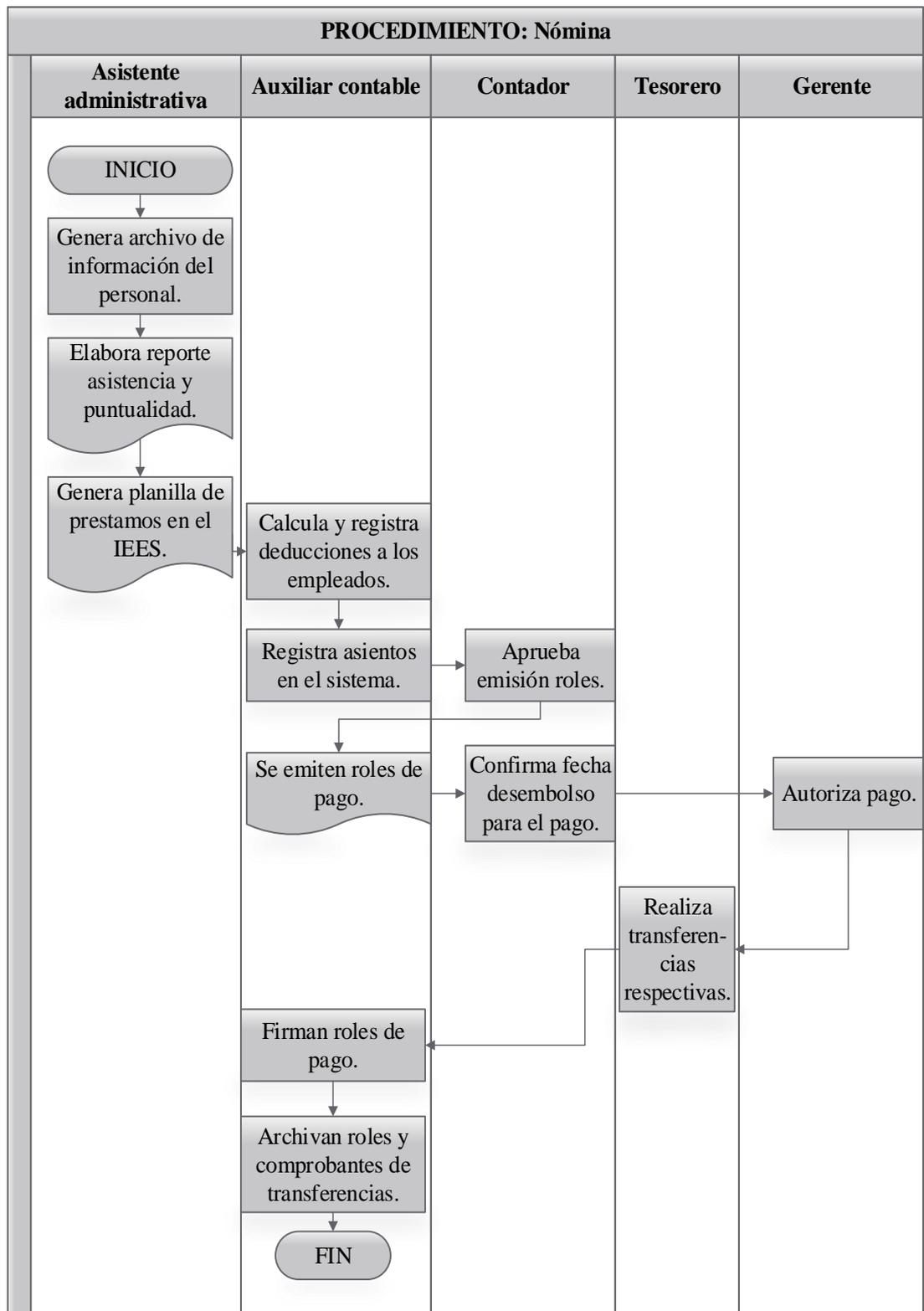


Figura 29.

Elaborado por: E. López

Flujograma de procedimientos de pagos.

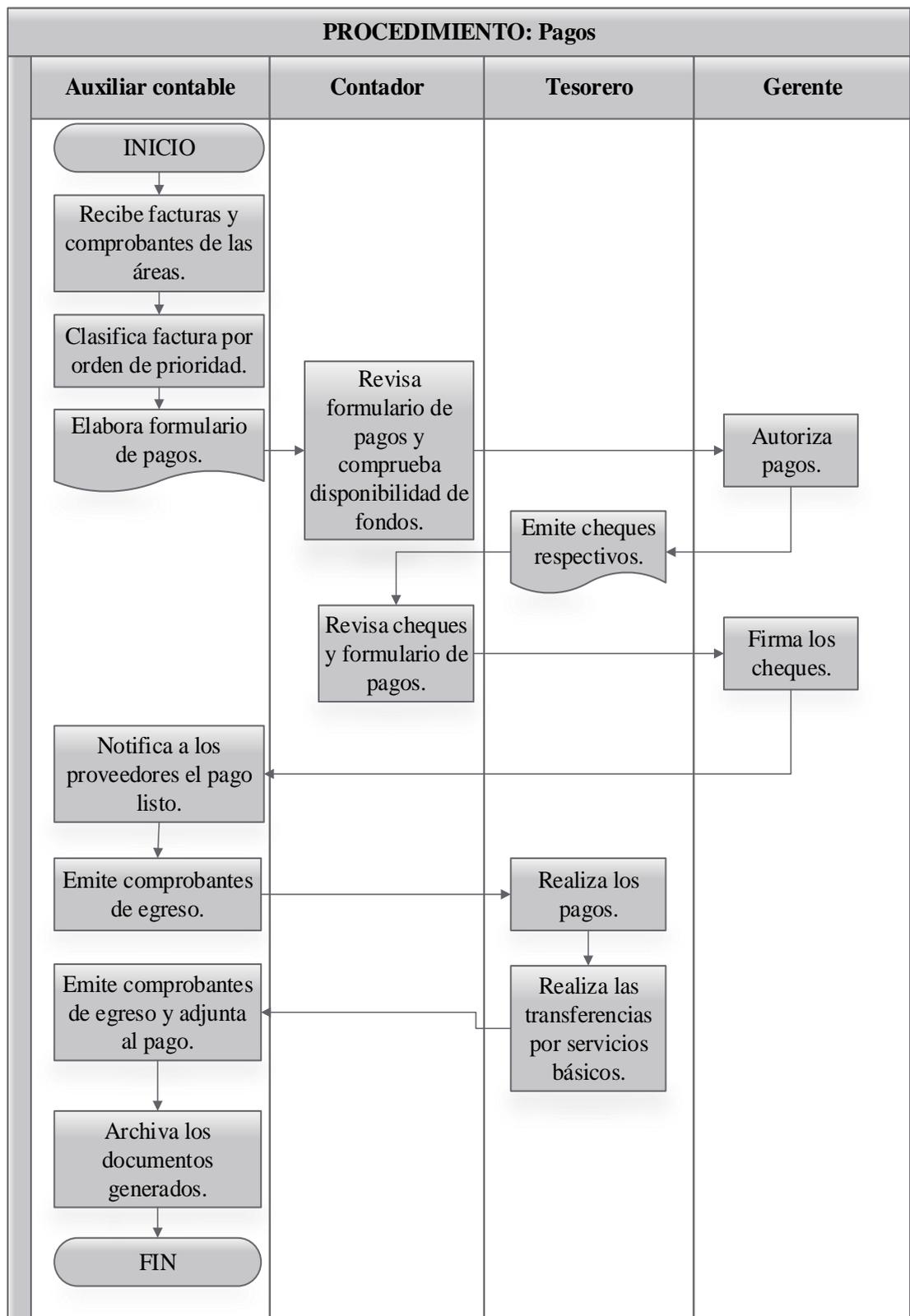


Figura 30.

Elaborado por: E. López

Flujograma de procedimientos tesorería.

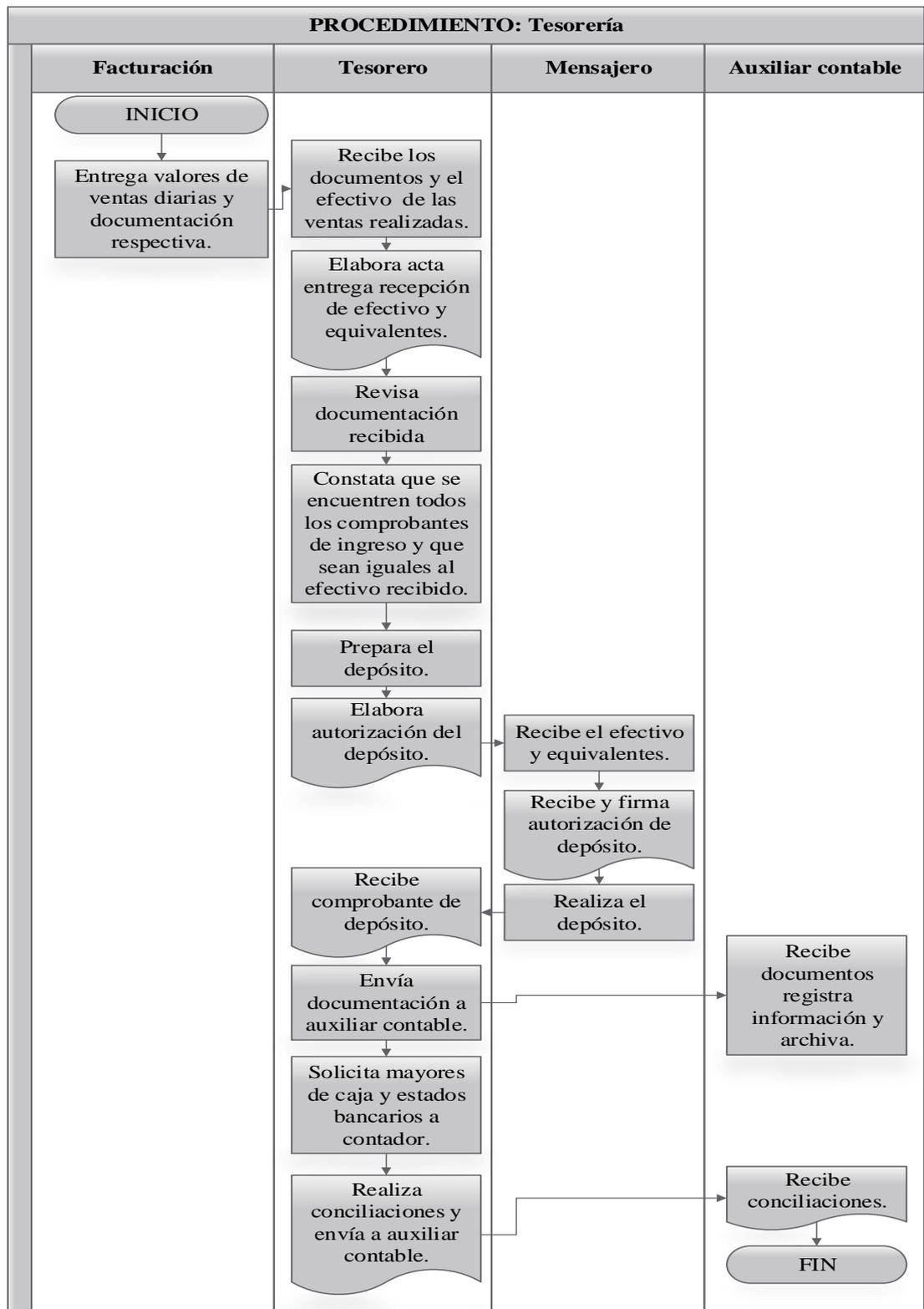


Figura 31.
Elaborado por: E. López

Flujograma de procedimientos de contabilidad

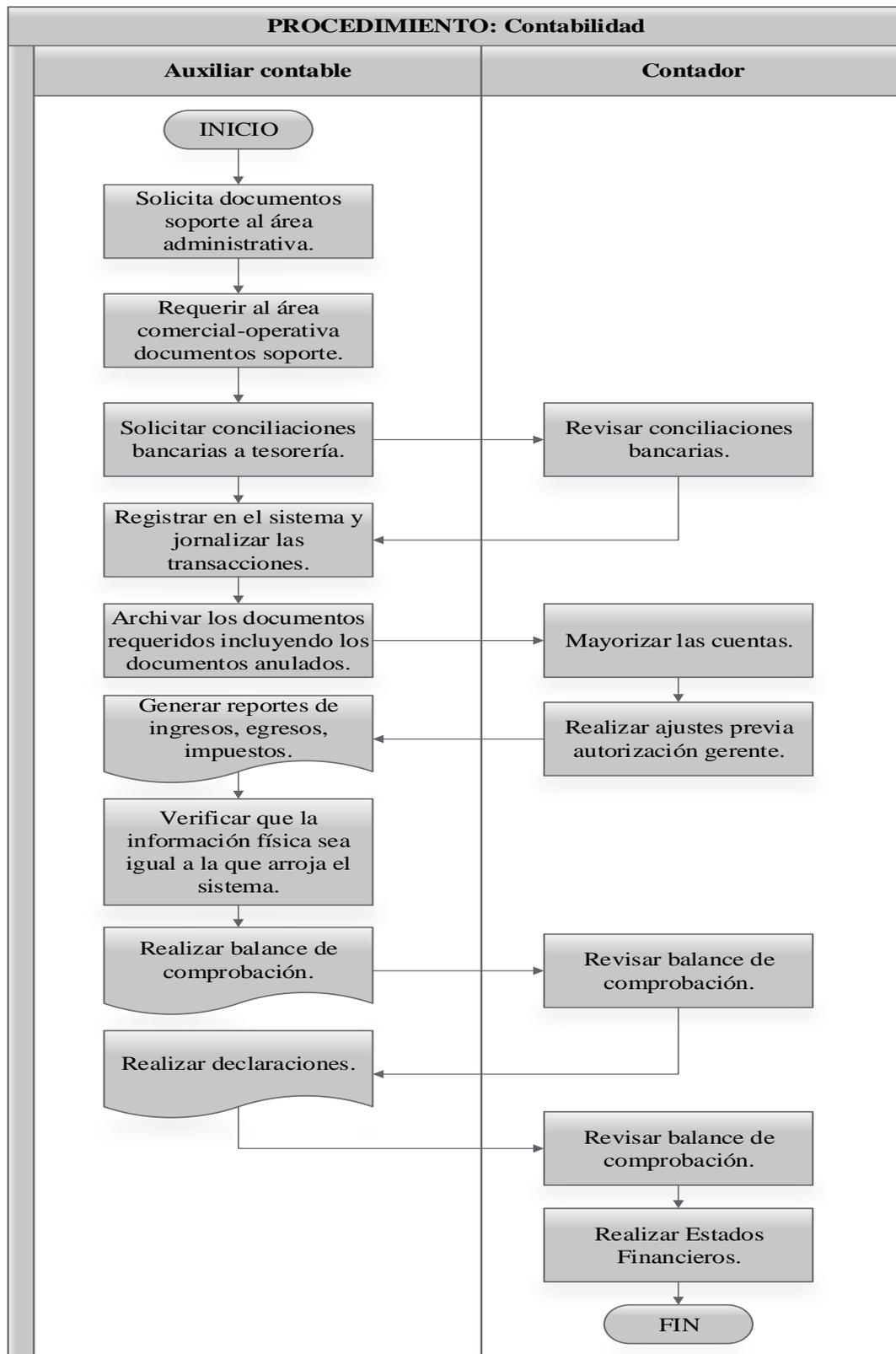


Figura 32.

Elaborado por: E. López

Flujograma de procedimientos de declaración de impuestos.

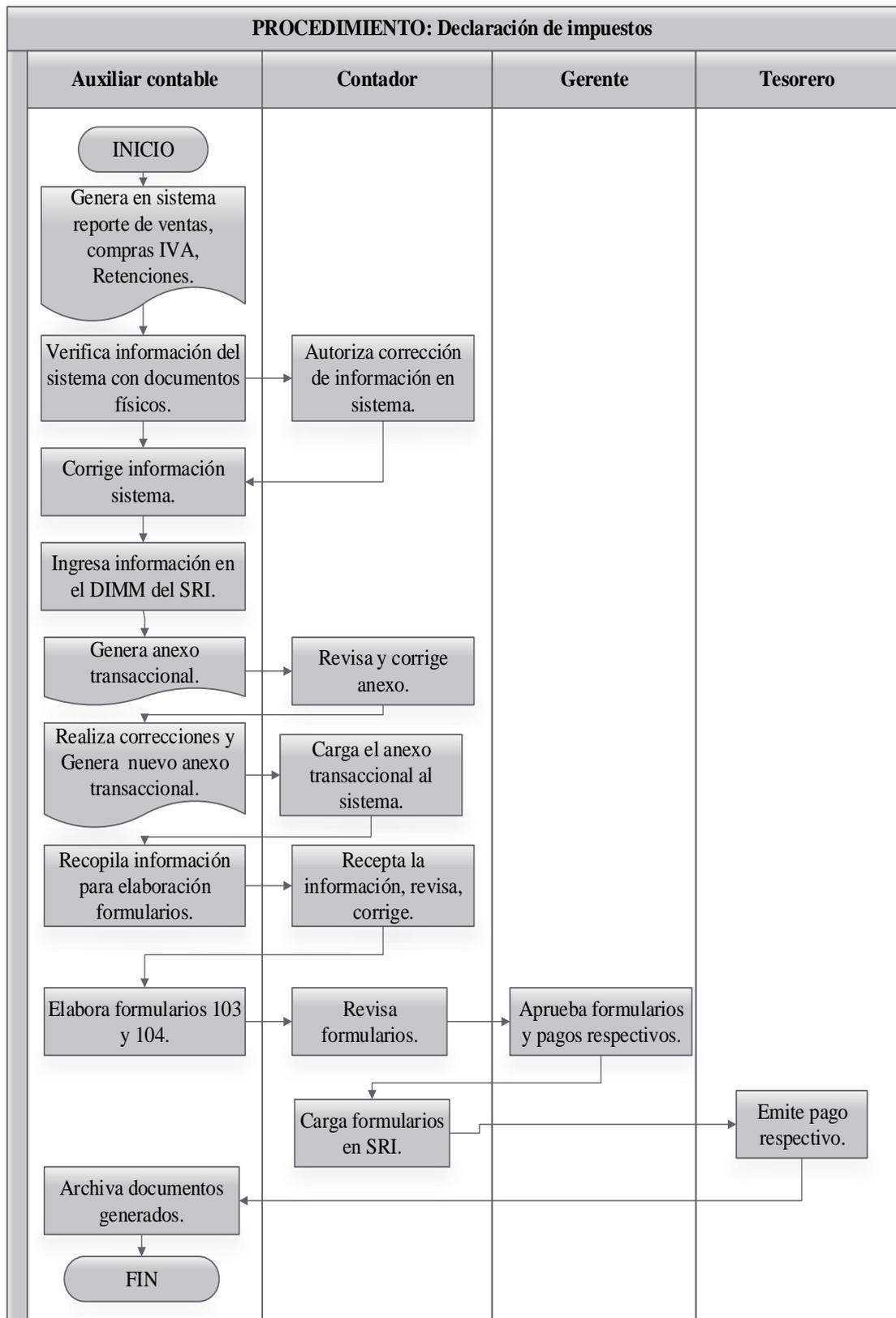


Figura 33.

Elaborado por: E. López

Flujograma de procedimientos de Estados Financieros

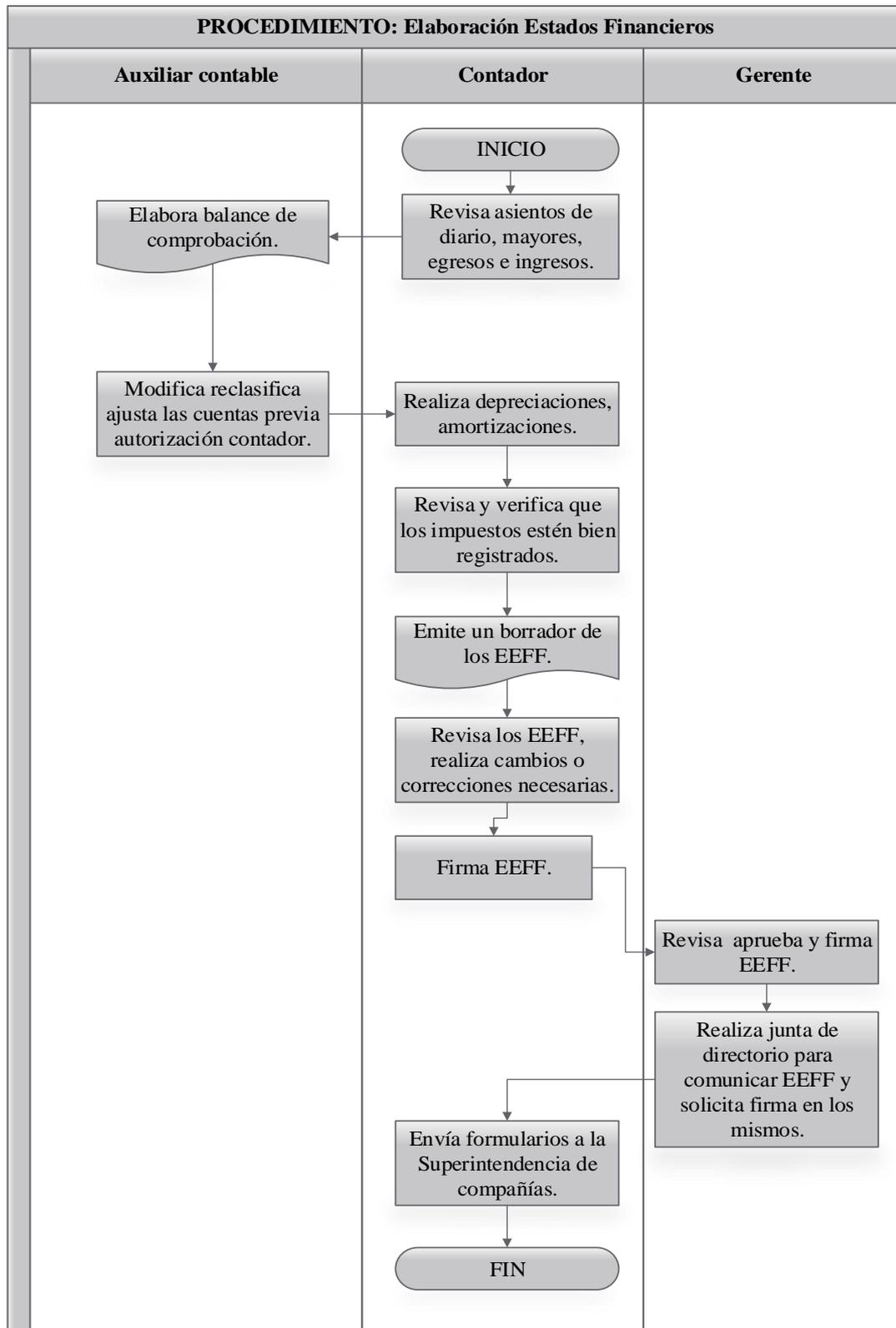


Figura 34.

Elaborado por: E. López

3.5. Área comercial - operativa

El área comercial Operativa se encuentra conformada por:

- Jefe comercial
 - Facturador
 - Bodeguero
- Jefe de taller
 - Operarios (Mecánico / Enllantador / Alineador)

3.5.1. Funciones

AREA:	Comercial - Operativa
CARGO:	Jefe comercial
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Tener el showroom en condiciones óptimas para la atención al cliente.• Mantener una adecuada exhibición de llantas en cantidad y variedad.• Conocer sobre el inventario disponible en el punto de venta y bodega• Mantener el área de exhibición ordenada y limpia.• Emitir información al Administrador sobre producto de baja o alta rotación.• Proponer estrategias para incrementar las ventas.• Mantenerse actualizado en conocimiento del producto.• Escuchar atentamente al cliente y proponerle soluciones.• Informar al cliente del producto, promociones y ofertas existentes.• Asesorar al cliente y recomendar las llantas aros o productos que requiere o le conviene para su vehículo.• Realizar cotizaciones.• Emitir orden de trabajo en caso de requerir alineación, enllantaje o colocación de algún accesorio.• Entregar los documentos generados a facturación.• Entregar los productos al cliente.	

AREA:	Comercial - Operativa
CARGO:	Facturador
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la preparación del área de trabajo antes de iniciar la atención al público. • Atender el teléfono de manera cordial. • Creación del cliente en el sistema, actualizando base de datos. • Realizar el proceso de facturación cumpliendo los procesos establecidos. • Recordar al cliente que debe llenar el cheque debidamente y solicitar la correspondiente identificación. • Procesar vouchers con la debida verificación de datos. • Emitir y entregar comprobantes de ingreso. • Solicitar comprobantes de retención y registrarlas en el sistema. • Realizar arqueos de caja. • Entregar los cobros realizados a tesorería diariamente. • Generar reporte de ventas con formas de cobro del sistema y entregarlo a tesorería y auxiliar contable. 	

AREA:	Comercial - Operativa
CARGO:	Bodeguero
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el almacenamiento de productos, bienes, suministros, materiales, equipos y repuestos en forma lógicamente ordenada. • Ingresar al sistema las facturas de compra de productos, suministros, materiales, equipos y repuestos adquiridos y recibidos en bodega. • Controlar y verificar la constatación física de los inventarios. • Recibir la mercadería constatando los ítems de la factura con lo físicamente enviado y firmar la factura como constancia de haber recibido en conformidad dicha mercadería. • Almacenar la mercadería y emitir acta de recepción. • Emitir informe de inventario. • Solicitar compra de productos o mercadería mediante orden de compra. 	

- Comunicarse constantemente con el jefe de compras y entregarle un informe de inventario semanalmente.
- Entregar los productos que requiere el jefe de taller y jefe comercial.

AREA:	Comercial - Operativa
CARGO:	Jefe de taller
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente amablemente, escuchar sus necesidades y direccionarlo al área respectiva. • Llenar orden de trabajo. • Designar a la persona responsable de realizar los trabajos operativos. • Coordinar los trabajos de mecánica en general. • Hacer el seguimiento de los trabajos de mecánica y prestar apoyo Técnico operativo. • Mantener bajo control el orden de realización de los trabajos. • Mantener operativas todas las máquinas y herramientas necesarias para el trabajo en forma diaria. • Mantener a su equipo ocupado en horas de bajo movimiento • Realizar los requerimientos de mercadería a bodega. • Entregar a facturación la orden de trabajo. • Entregar el vehículo a cliente, envases de productos utilizados, repuestos y cualquier evidencia de la realización del trabajo. • Explicar a cliente los trabajos realizados y despedirlo. 	

AREA:	Comercial - Operativa
CARGO:	Mecánico / enlantador / alineador
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el trabajo de su especialidad con profesionalismo y prestancia. • Realizar la preparación del área de servicio antes de iniciar la atención al público y mantener la misma permanentemente limpia y ordenada. 	

- Mantener siempre una actitud positiva y buena disposición de servicio.
- Apoyar en otras tareas del taller en horas de bajo movimiento en su actividad las mismas que serán designadas por el Jefe de Taller.
- Manejar la maquinaria y herramientas correspondientes a cada especialidad.
- Mantener una comunicación constante de las novedades que se presentan con el Jefe de taller.

3.5.2. Controles

PROCESO	Venta servicios y mercadería
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Para la venta de mercadería y servicios se requiere siempre de una orden de trabajo y comprobante de bodega. • La orden de trabajo será llenada por el jefe de taller y contendrá la información de los campos obligatorios siempre. • La orden de trabajo deberá ser firmada por el jefe comercial y jefe de taller. • Se entregará siempre una copia de la orden de trabajo al cliente. • El jefe comercial realizará siempre una cotización. • El jefe de taller y comercial debe tener siempre una lista de precios actualizada diariamente de los principales servicios y productos que se ofrecen para informar al cliente. • De requerir productos o servicios adicionales a los descritos en la orden de trabajo se realizará siempre llamada al cliente para pedir su aprobación y autorización. • Al solicitar mercadería a bodega se firmará un comprobante de bodega emitida por la misma. • El jefe de taller debe entregar al cliente siempre los envases, repuestos, cajas, suministros que se utilizaron o cambiaron en el vehículo. • El vehículo o producto será entregado al cliente previa verificación de factura. • El jefe comercial deberá emitir reporte de productos más vendidos de manera mensual. 	

PROCESO	Bodega
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mensualmente informes del inventario existente. • Actualizar diariamente el sistema con las existencias y faltantes respectivos. • Emitir orden de compra al presentarse el 75% de faltante de un producto. • Las órdenes de compra deben ser pre numeradas y emitidas con tres copias. • Recibir la mercadería verificando cantidad, calidad y estado, antes de firmar el acta de recepción. • Todos los documentos recibidos deberán ser entregados al área financiera en un periodo de máximo de 24 horas. • Para despachar los repuestos, equipos y materiales será obligatorio recibir una orden de trabajo aprobada por el jefe comercial y de taller • Al despachar la mercadería se deberá llenar un comprobante de bodega que será adjuntado a la orden de trabajo. 	

PROCESO	Facturación - cobros
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Para facturar se requiere siempre de una orden de trabajo y comprobante de bodega o cotización. • Antes de emitir la factura se deberá confirmar con bodega los productos despachados asignados a la orden de trabajo. • Antes de realizar un descuento verificar que el producto y servicio se encuentre dentro de la lista de descuento establecida. • La factura debe ser emitida llenando todos los campos requeridos en la misma, incluyendo la firma del cliente. • La factura está conformada de un original y tres copias. • La factura original se entregará al cliente, la copia uno se enviará a contabilidad, la copia dos a tesorería, la copia tres reposará en el archivo de facturación. • Las retenciones en la fuente deben ser entregadas preferiblemente el mismo día que se originó la factura con un máximo de cinco días posteriores a la emisión de la factura. 	

- Verificar que los porcentajes de retención de IVA e Impuesto a la renta se tomen en consideración según el producto o servicio brindado.
- La forma de pago será mediante:
 - Efectivo.
 - Débito bancario con tarjetas.
 - Cheque emitido a nombre de Llantamatic Cía. Ltda.
 - Crédito con tarjetas: visa, dinners y mastercard, con Crédito corriente sin intereses o, tres, seis, doce y dieciocho meses con intereses según tarjeta de crédito.
- Solicitar siempre cédula de ciudadanía y constatar de que sea la misma persona, observando fotografía, datos y firma.
- Para cobros con tarjetas, emitir dos voucher, el uno debe ser firmado y colocado nombre, número de teléfono y cédula, y el otro se lo entrega al cliente.
- Notificar siempre la realización del cobro a jefe de taller y/o comercial para entrega de vehículo o mercadería.
- Una vez entregada la mercadería no se aceptan devoluciones.
- Los servicios prestados tienen garantía, previa confirmación de realizada la compra en el establecimiento.
- Los cobros realizados durante el día se entregarán a tesorería mediante documento firmado de constancia de entrega recepción de cobros.
- Al finalizar el día se generará un reporte de ventas que será entregado a tesorería y contabilidad.

PROCESO	Operativo (Mecánico / enllantador / alineador)
CONTROLES PROPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Para iniciar el trabajo se requiere de una orden de trabajo aprobada por el jefe de taller. • Utilizar los equipos cumpliendo con las especificaciones técnicas de cada uno. • Cumplir con el manual de seguridad establecido por la empresa. • Utilizar siempre el uniforme e implementos de seguridad. • El personal deberá solicitar productos, repuestos, insumos, etc, solo al jefe de taller. 	

- Notificar oportunamente novedades en el funcionamiento de los equipos al jefe de taller.
- Al finalizar la jornada se deberá llenar un formulario de estado general de los equipos.
- Comunicar al jefe de taller las novedades encontradas durante la realización de un trabajo y que represente gasto adicional.
- Solo se realizarán servicios adicionales que hayan sido aprobados por el jefe de taller.
- Ningún vehículo puede ser sacado del establecimiento sin previa autorización del jefe de taller mediante una autorización de manejo.
- El jefe de taller es el único autorizado a emitir la autorización de manejo.
- Al revisar el estado del vehículo mediante la conducción del mismo se deberá respetar los límites de velocidad y normas de tránsito establecidas.
- Informar inmediatamente al jefe de taller la culminación del trabajo.
- Las herramientas utilizadas deberán ser guardadas en los lugares establecidos.
- Revisar la suspensión de los vehículos antes de proceder a alinear.
- En caso de producirse daño de alguna de las partes del vehículo, el 60% del valor será asumido por la persona responsable de la realización del mismo.

3.5.3. Procedimientos

Tabla 26.

Procedimientos área comercial - operativa

PROCEDIMIENTO: Venta servicios y mercadería			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Jefe de taller	Da la bienvenida al cliente y realiza el proceso consultivo de ventas.	
2	Jefe de taller	Direcciona al cliente al área técnica o comercial.	
Servicios			
3	Jefe de taller	Se llena una orden de trabajo con todos los campos obligatorios.	Orden de trabajo
4	Jefe de taller	Explica al cliente los trabajos que serán realizados a su vehículo.	
5	Jefe comercial	Asesora, cotiza los accesorios, repuestos o materiales que se utilizarán.	Cotización verbal o escrita.
6	Jefe comercial	Entrega copia de orden de trabajo, y solicita firma en el mismo.	Orden de trabajo
7	Jefe de taller y comercial	Firman orden de trabajo.	
8	Jefe de taller	Asigna la realización del trabajo a mecánico / enllantador / alineador.	
9	Jefe de taller	Pregunta a los trabajadores los productos de mantenimiento o limpieza que se utilizaran en la realización de trabajo y los registra en la orden de trabajo.	Orden de trabajo.
10	Jefe de taller	Llama a cliente para pedir autorización en caso de requerir más productos o repuestos de los señalados anteriormente.	

11	Jefe comercial	Firma y registra en la orden de compra los precios fijados para la mercadería que se utilizará en esa área.	
12	Jefe de taller	Solicita a bodega la mercadería requerida en la orden de compra.	
13	Bodega	Entrega la mercadería a jefe de taller.	Comprobante de bodega
14	Jefe de taller	Entrega mercadería a los técnicos.	
15	Área técnica	Realiza el trabajo respectivo.	
16	Jefe de taller	Controla la realización del trabajo.	
17	Jefe de taller	Notifica la finalización de trabajo al cliente.	
18	Jefe de taller	Entrega orden de trabajo y comprobante de bodega a facturación.	
Mercadería			
19	Jefe comercial	Pregunta al cliente sus necesidades, lo escucha.	
20	Jefe comercial	Indica las llantas, aros y accesorios que están en exhibición, brindándole asesoría de los productos que más se adaptan a sus necesidades y requerimientos.	
21	Jefe comercial	Señalar las promociones y combos existentes.	
22	Jefe comercial	Cierra la venta.	Cotización verbal o escrita.
23	Jefe comercial	Envía cotización a facturación.	
24	Facturación	Realiza el proceso necesario/ cobra y da el visto bueno para concluir con el proceso.	Factura

25	Jefe comercial y/o taller	Revisan factura y entregan vehículo o mercadería solicitada.	
----	---------------------------	--	--

PROCEDIMIENTOS : Bodega			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Solicitud- recepción de mercadería			
1	Bodeguero	Identificar los stocks de mercadería en el sistema.	
2	Bodeguero	Revisar que los stocks del sistema sean iguales a los físicos.	Informe inventario
3	Bodeguero	Determinar las existencias de los productos. Si encuentra un 75% de faltante, iniciar proceso de compra.	
4	Bodeguero	Realizar una orden de compra con el detalle de los productos faltantes, cantidades y marcas.	Orden de compra
5	Bodeguero	Entregar al Jefe de compras la orden de compra.	
6	Gerente y jefe de compras	Aprueba orden de compra.	
7	Jefe de compras	Realiza el proceso de compras respectivo.	
8	Bodeguero	Revisa que las cotizaciones recibidas sean del producto, calidad, cantidad requerida.	
9	Bodeguero	Emite un informe de las cotizaciones que contienen lo que se requiere.	Selección de cotización
10	Jefe de compras	Realiza las compras solicitadas.	
11	Bodeguero y Jefe de compras	Recibe la mercadería constatando que sea lo que se solicitó. Se firman documentos de recepción.	Acta de recepción
12	Bodeguero	Almacena la mercadería.	

13	Bodeguero	Ingresa la información en el sistema.	
14	Bodeguero	Entrega factura y copia de acta de recepción a Jefe de compras.	
15	Bodeguero	Actualiza constantemente el sistema con los despachos realizados.	
Despacho de mercadería			
16	Jefe de taller / jefe comercial	Envía orden de trabajo firmada por los mismos.	Orden de trabajo
17	Bodeguero	Revisa en el sistema la mercadería solicitada.	
18	Bodeguero	Emite un comprobante de bodega y solicita firma en el mismo.	Comprobante de bodega
19	Bodeguero	Despacha los productos, entrega una copia del comprobante de bodega.	
20	Bodeguero	Registra en el sistema las salidas de mercadería asignando el número de orden de trabajo y comprobante de bodega.	
21	Facturador	Solicita confirmación de mercadería entregada según orden de trabajo.	
22	Bodeguero	Confirma la información.	

PROCEDIMIENTO: Facturación - Cobro			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Facturador	Recibe a cliente y solicita la copia de orden de trabajo.	Copia orden de trabajo
2	Facturador	Recibe o solicita a jefe de taller y/o comercial la orden de compra, comprobante de bodega o cotización.	Orden de trabajo cotización
3	Facturador	Se comunica con bodega para confirmar los productos a facturar.	

4	Facturador	Revisa en el sistema las promociones, combos y precios establecidos, relacionando a los productos y servicios realizados de ser el caso.	
5	Facturador	Solicita información de datos personales, domicilio, números de teléfono, correo electrónico, para actualizar base de datos.	
6	Facturador	Genera factura correspondiente con tres copias.	Factura con tres copias
7	Facturador	Solicita el comprobante de retención de ser el caso.	
8	Facturador	Realizar el cobro al cliente mediante efectivo, cheque, débito bancario o tarjeta de crédito.	Voucher Cheque
9	Facturador	Entregar comprobante de ingreso y voucher de ser el caso al cliente.	Comprobante de ingreso
10	Facturador	Solicitar firma en factura, comprobante de ingreso voucher.	
11	Facturador	Entregar documentos al cliente	
12	Facturador	Notificar facturación y cobro a jefe comercial o taller respectivamente.	
13	Facturador	Entregar los cobros realizados a tesorería.	Acta entrega-recepción de cobros
14	Facturador	Generar reporte de ventas en el sistema y entregarlo a tesorería	Reporte de ventas.

PROCEDIMIENTO: Operativo (Mecánico - alineador – enlantador)			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Jefe de taller	Entrega orden de trabajo.	

2	Jefe de taller	Designa a las personas que realizarán el trabajo.	
3	Operativo	Revisa orden de trabajo y estima el tiempo que tardará.	
4	Operativo	Comunica al jefe de taller los suministros, productos y materiales que necesitará.	
5	Jefe de taller	Solicita en bodega los productos necesarios.	
6	Operativo	Utiliza los productos y si existen sobrantes, los notifica al jefe de taller.	
7	Operativo	Realiza el trabajo encomendado.	
8	Operativo	De encontrarse novedades en la realización del trabajo notifica inmediatamente al jefe de taller.	
9	Operativo	Si requiere algún producto o realizar algún servicio adicional pedir autorización al jefe de taller.	
10	Jefe de taller	Autoriza la realización del servicio.	
11	Jefe de taller	Entrega producto adicional al operario.	
12	Operario	Solicita autorización para probar el vehículo.	
13	Jefe de taller	Autoriza sacar al vehículo fuera del establecimiento.	Autorización de manejo
14	Operativo	Conduce el vehículo por las rutas fijadas.	
15	Operativo	Comunica la finalización de prueba del vehículo.	
16	Operativo	Notifica finalización del trabajo.	

Nota: Elaboración de los procedimientos del área comercial-operativa.

Elaborada por: E. López

3.5.4. Flujogramas

A continuación se presentan los flujogramas de los procesos de esta área.

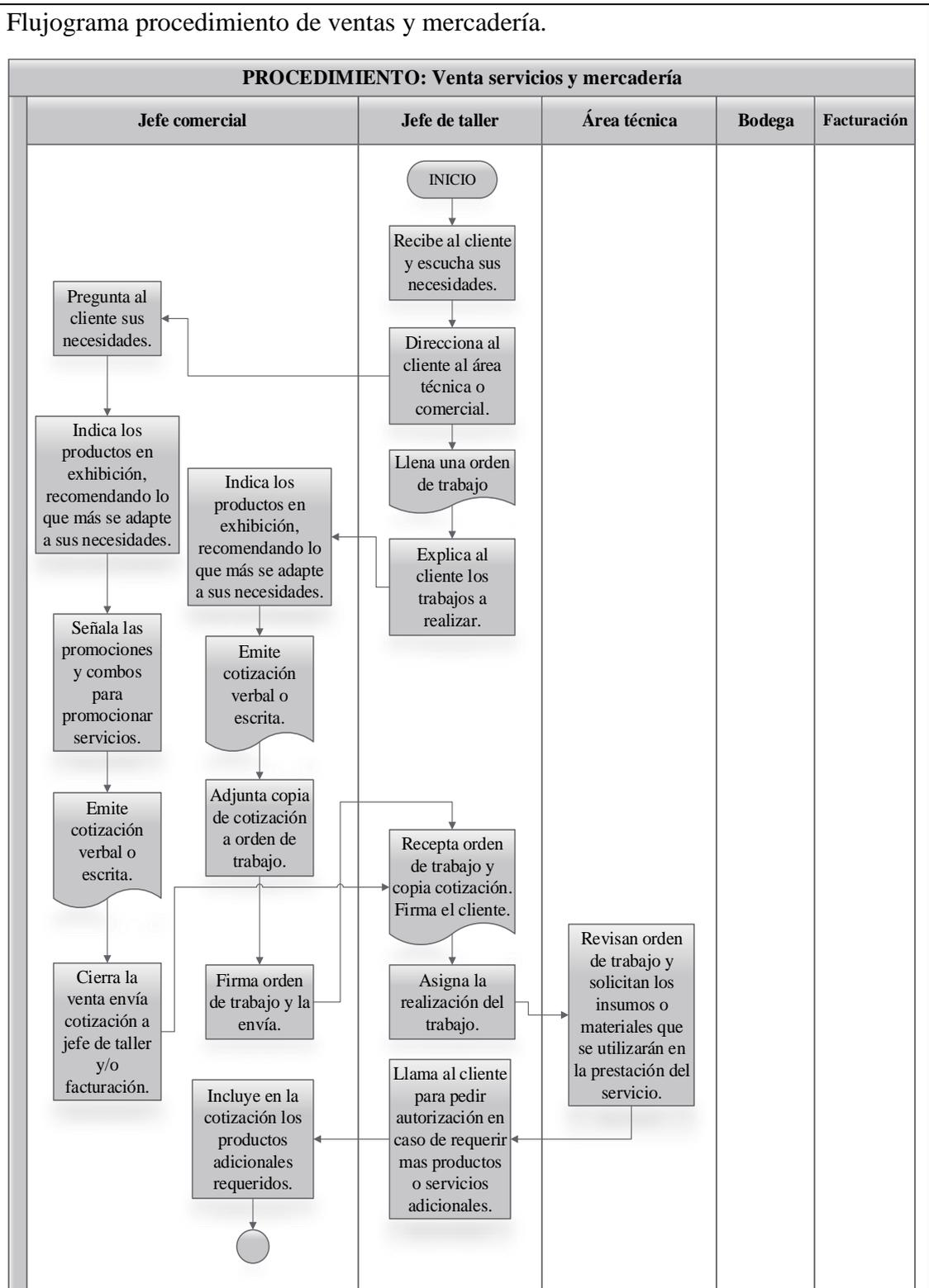


Figura 35.

Elaborado por: E. López.

Flujograma procedimiento de ventas y mercadería.

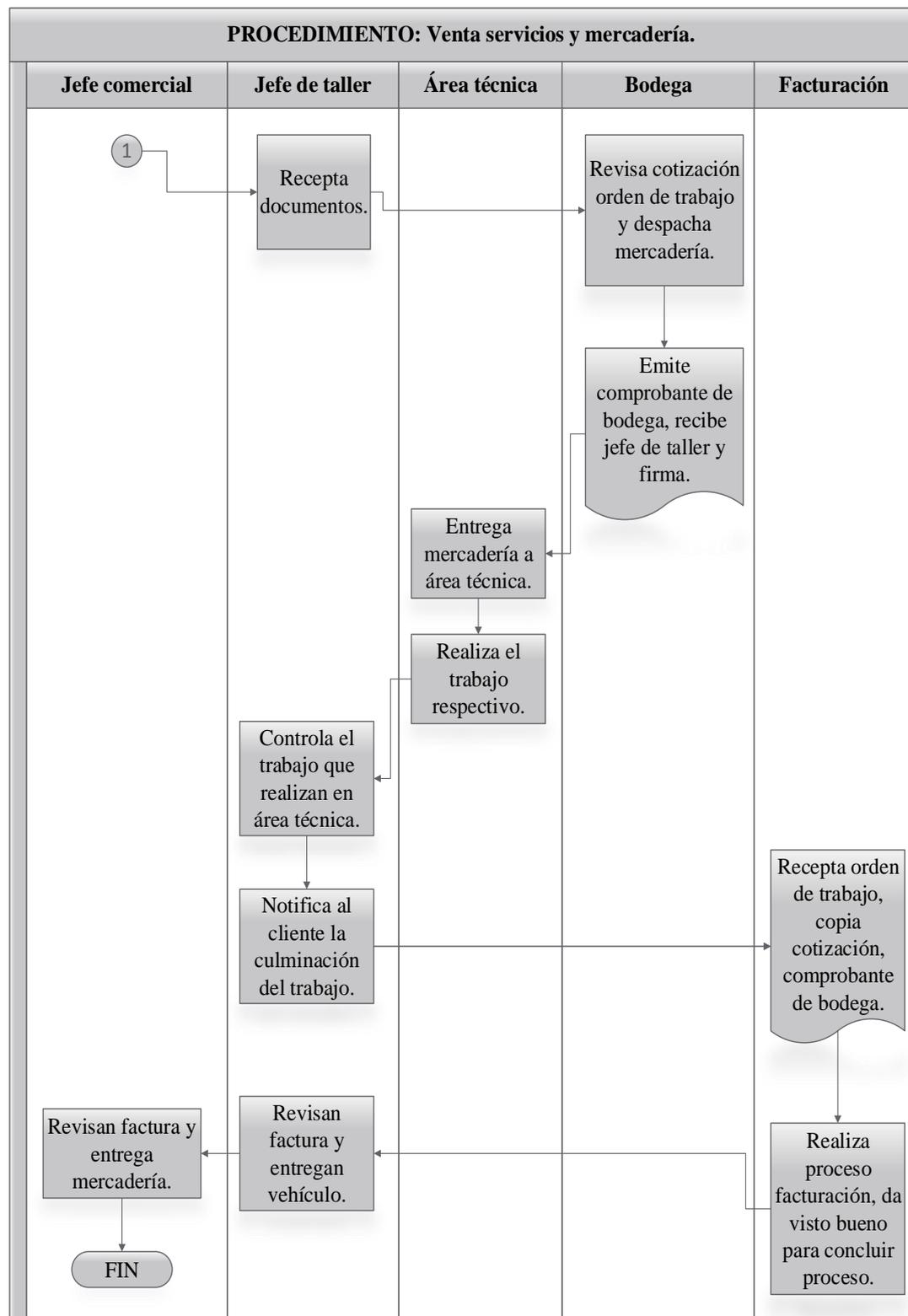


Figura 36.

Elaborado por: E. López

Flujograma procedimiento de bodega (solicitud y recepción de mercadería).

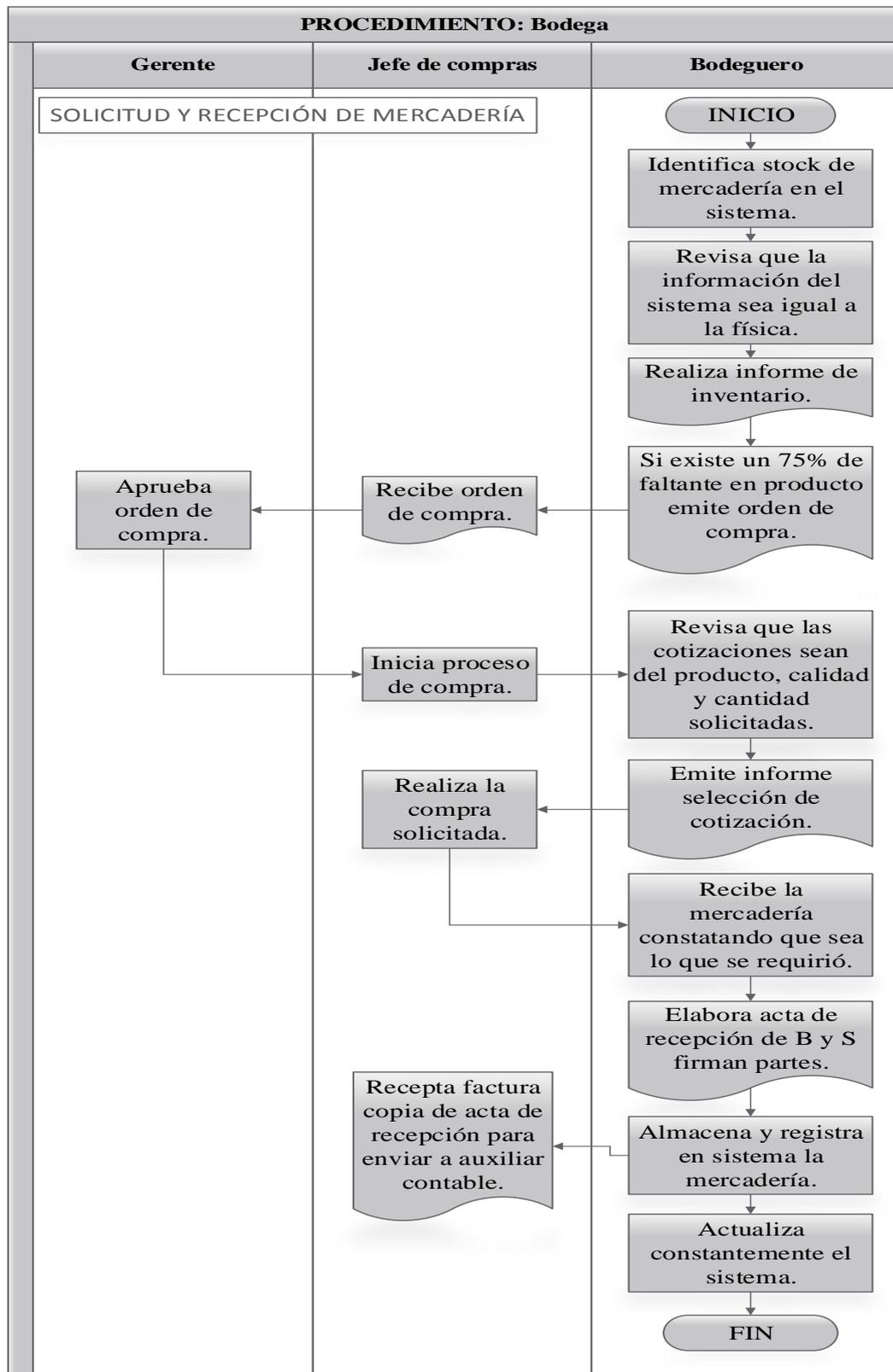


Figura 37.

Elaborado por: E. López

Flujograma procedimiento de bodega (despacho de mercadería).

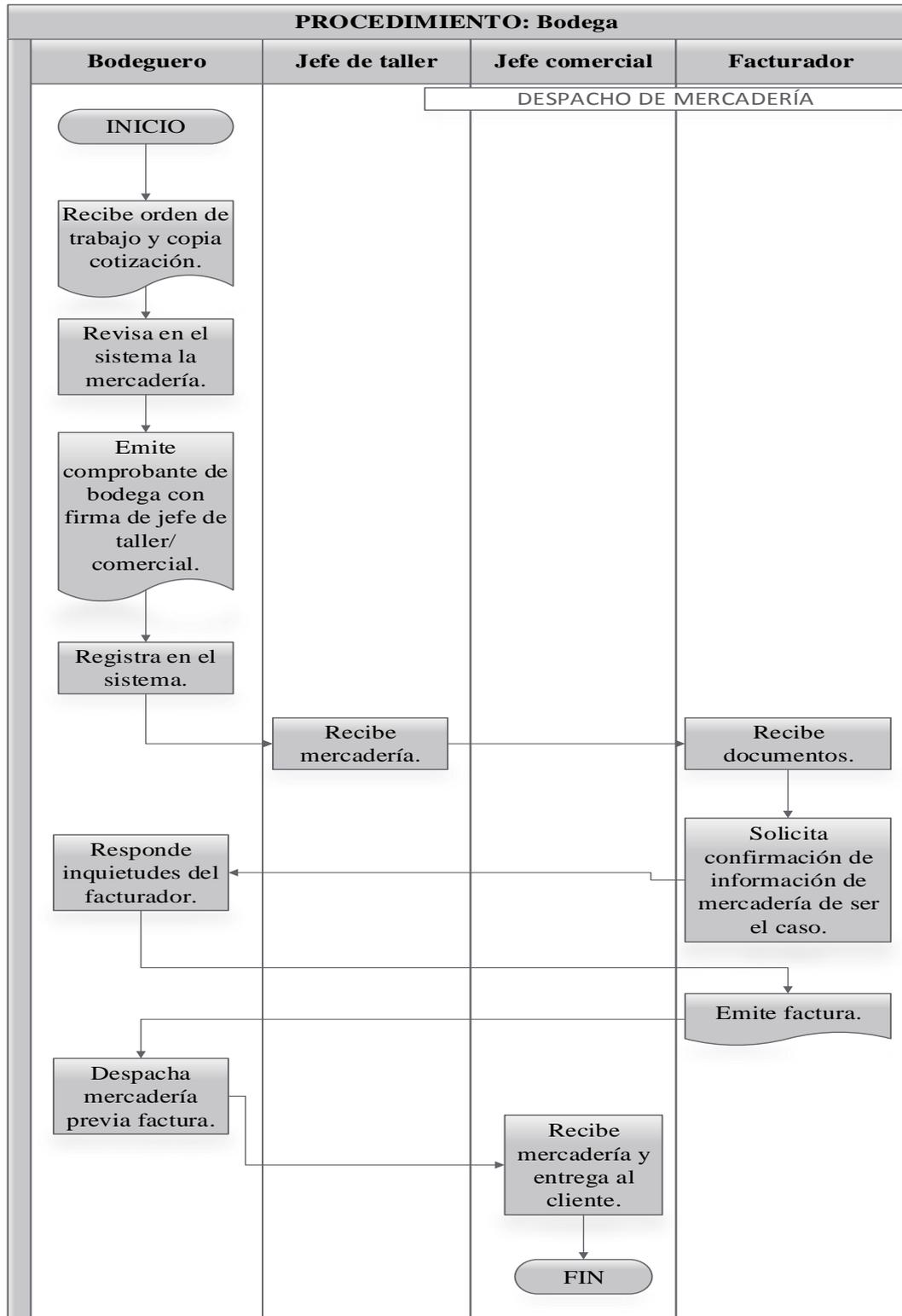


Figura 38.

Elaborado por: E. López

Flujograma procedimiento de facturación - cobro

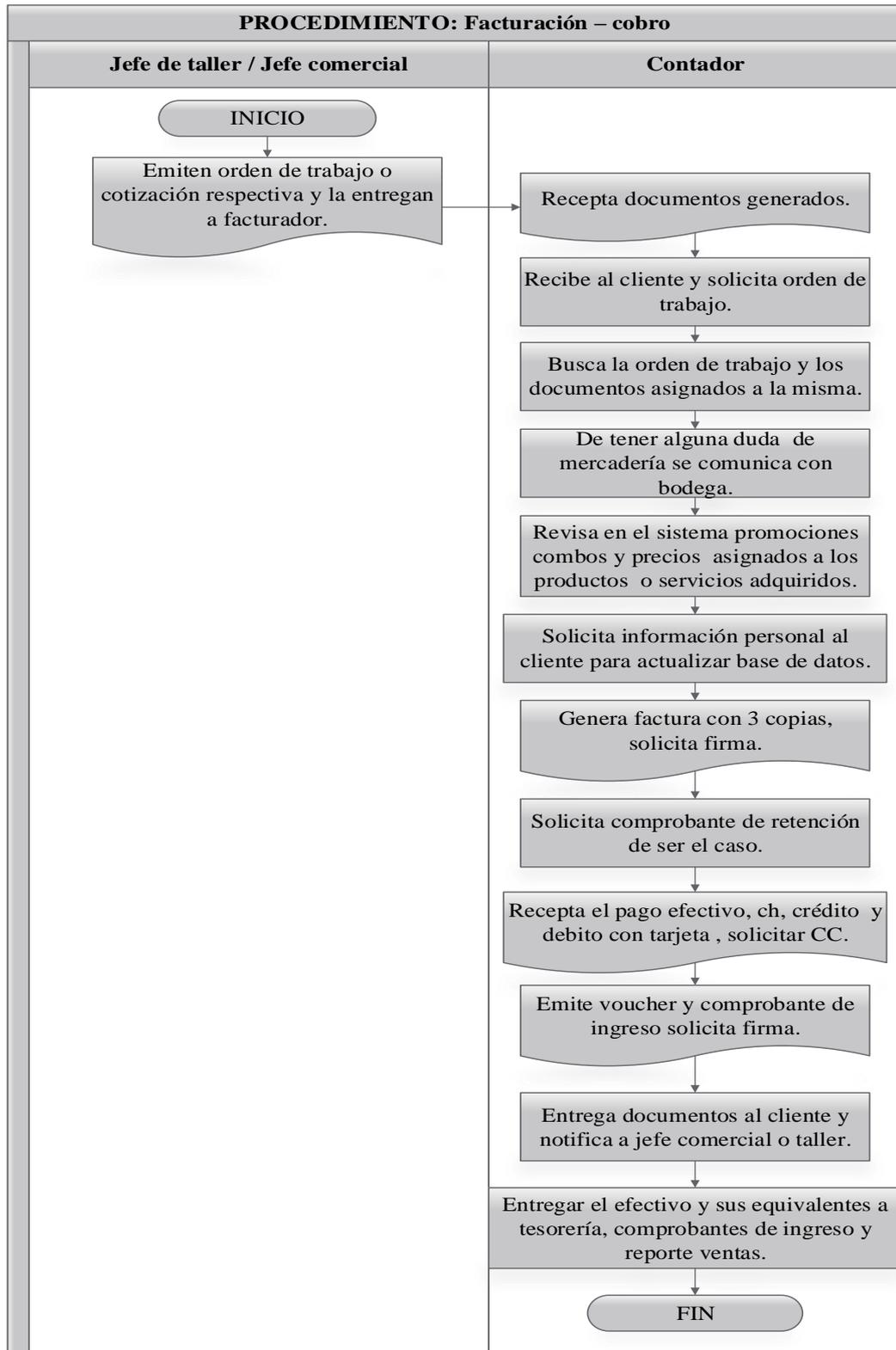


Figura 39.

Elaborado por: E. López

Flujograma procedimiento operativo

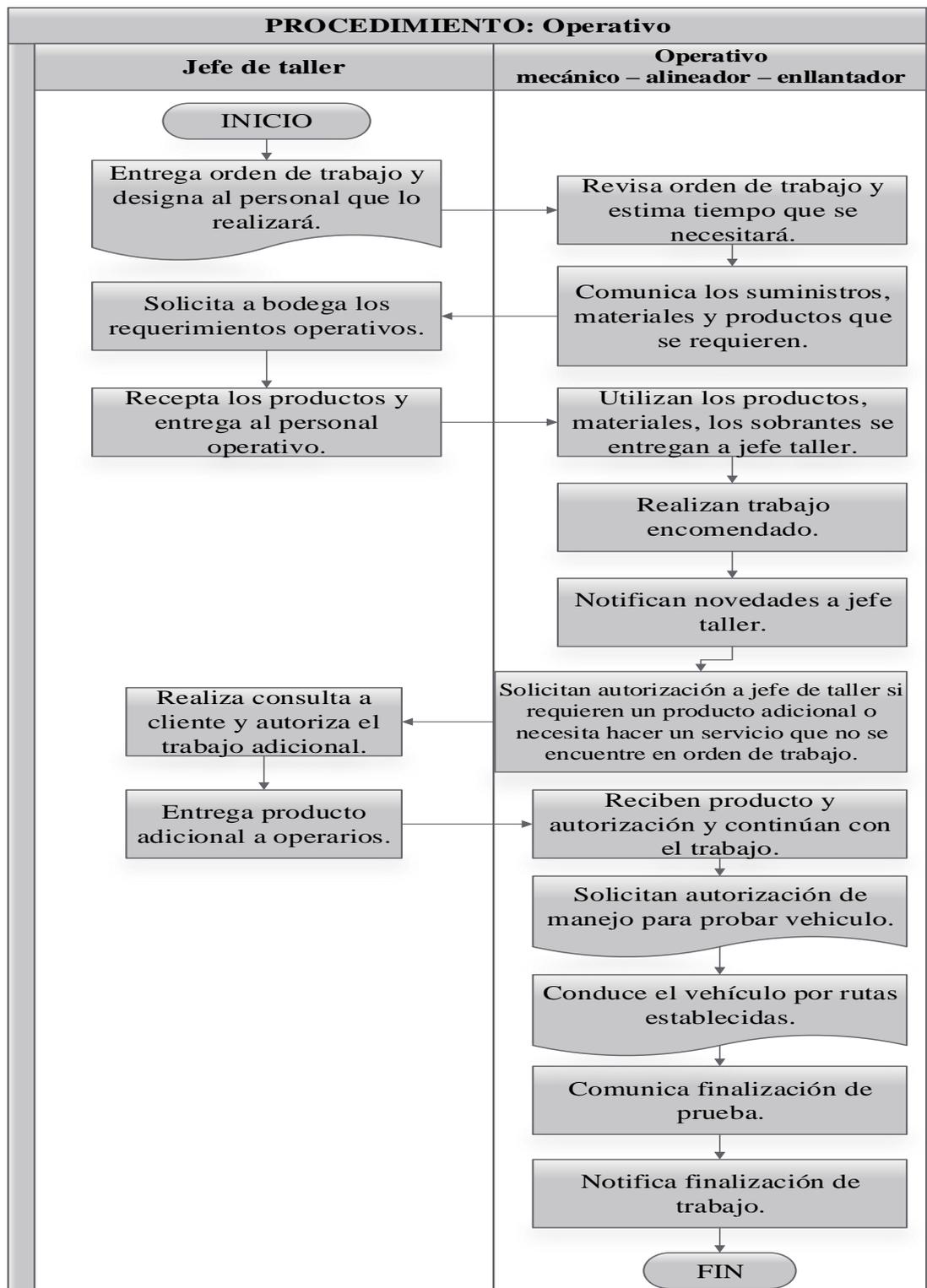


Figura 40.

Elaborado por: E. López

3.6. Información y comunicación

La gerencia general es la responsable de la implementación del sistema de control interno, autorizando y delegando a los jefes de las respectivas áreas la socialización de la información de manera oportuna a todos los integrantes de la empresa.

Los jefes, administrativo, financiero, comercial y operativo deberán difundir a los empleados la información que actualice, cambie o modifique las actividades que se realizan, lo más pronto posible para que no afecte el desempeño habitual y lo mejore.

Las políticas, reformas y procedimientos nuevos que la gerencia apruebe, deben ser difundidas según el caso amerite, de la siguiente manera:

- Reuniones con los jefes de las áreas.
- Reuniones de los jefes con el personal de cada área.
- Entrega de documentos impresos con las políticas, reformas o procedimientos a los empleados que correspondan.
- Explicación de las actividades, procesos y controles que se realizarán.
- Envío por medio de correo electrónico de la empresa, la información a los empleados correspondientes.

3.7. Supervisión y seguimiento

La gerencia es la responsable de dar un seguimiento adecuado al sistema de control interno implementado, creando e impartiendo procesos de control periódicos, que deberán ser ejecutados por los jefes de las respectivas áreas para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas. También será responsable de fijar las acciones disciplinarias que tendrán los empleados de no cumplan con las políticas establecidas.

CONCLUSIONES

Después de realizado el análisis general de la empresa Llantamatic Compañía Limitada comercializadora de neumáticos y servicios mecánicos se llegó a las siguientes conclusiones:

La empresa no cuenta con un sistema de control interno actualizado que cubra las demandas actuales que la empresa alcanzó, gracias al crecimiento de los últimos años.

La mayoría de los procedimientos existentes dentro de la organización, carecen de controles que aseguren el cumplimiento y correcto funcionamiento de los mismos.

Las funciones y procesos que la mayoría del personal realiza son auto delegadas, no cuentan con personas específicas para la realización de las misma, aunque esta forma de trabajar a funcionado parcialmente, los problemas ocurren cuando nadie se hace responsable de los errores o incumplimiento de los procesos.

RECOMENDACIONES

Implementar el presente diseño de sistema de control interno, que contiene políticas, funciones y procesos, incluyendo a los nuevos cargos que se originaron en la organización, como consecuencia del crecimiento de la misma.

Difundir al personal competente el manual, controlar periódicamente su ejecución y cumplimiento, y de ser el caso aplicar normas disciplinarias en caso de incumplimiento.

Revisar anualmente el manual de control interno, con la finalidad de actualizarlo, dependiendo las necesidades que se generen, y difundirlo lo más pronto posible al personal que labora en la empresa.

Beneficios:

Uno de los beneficios significantes que tendrá la empresa, es que la información que se genere será confiable y razonable, teniendo información oportuna para la toma de decisiones importantes tanto para inversiones futuras, como para la planificación y generación programada de presupuestos que ayuden a cumplir con las obligaciones internas y externas de la empresa evitando multas e intereses, que afectan la economía de la empresa y deterioran la imagen que se proyecta.

El personal sabrá exactamente lo que debe hacer, como y cuando, esto evitará repetición de tareas o retraso de las mismas, aumentando la productividad y mejorando las relaciones personales, con esto se crea una cultura organizacional en la que se podrá vivir los valores que se plantean, creando un ambiente armónico que por ultimo será transmitido a cada uno de sus clientes, y un cliente satisfecho siempre regresa.

La implementación del presente diseño de sistema de control interno involucrará gastos aproximados anuales que detallo en la siguiente tabla con el afán de conocer cuál es el COSTO – BENEFICIO que la empresa tendría de realizar su implementación

Costos:

Tabla 27.

Costo de implementación del sistema de control interno propuesto

DESCRIPCIÓN	RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Contratación de un nuevo empleado para que se dedique exclusivamente a la implementación durante un tiempo aproximado de 12 meses.	Asistente administrativa	12	700,00	8.400,00
Alquiler de instalaciones en centro de convenciones castillo de amaguaña.	Espacio físico	4	400,00	1.600,00
Contratación de personal para capacitación y motivación de los empleados, con el afán de dar a conocer los beneficios que se originan gracias al cumplimiento de las políticas del manual de control interno.	Capacitación	4	200,00	800,00
Reuniones mensuales dentro de la empresa clasificandolos por áreas, para asesoramiento, resolución de preguntas y sugerencias, seguimiento. Las reuniones se realizan durante 5 horas en las cuales se deberá ofrecer refrigerios.	Refrigerios	12	100,00	1.200,00
Se necesitarán elaboración de folletos, instructivos, copias y otros materiales.	Utiles y materiales de Oficina	12	80,00	960,00
			1.080,00	12.960,00

Nota: Costos que la empresa debe incurrir si decide aplicar el sistema de control interno propuesto.

Elaborado por: E. López

Como se observa en la tabla anterior la difusión e implementación total se encuentra estimada en \$ 12960,00 anuales y un costo mensual de \$ 1 080,00.

Estos valores son relativamente bajos si tomamos en consideración los beneficios que traerá a largo plazo a la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alberto, M. B., & Cante, S. (2005). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-hill-Interamericana s.a.
- Commission, C. o. (1992). *COSO I*.
- D Alessio Ipinza, F. (2008). *EL PROCESO ESTRATÉGICO : UN ENFOQUE DE GERENCIA*. Perú: Person Educación de México s.a. de c.v.
- De Lara Bueno, M. I. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable*. Madrid: Dikynson Editores.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno Y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gonzalez Acosta, E., & Almeida Gonzalez, M. (Septiembre de 2011). Recuperado el 5 de Enero de 2015, de www.auditool.org
- IMPO. (marzo de 2007). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de <http://www.ain.gub.uy/>
- Informe COSO I. (s.f.). *COSO*.
- Mantilla B, S. A. (2003). *Auditoría de control interno*. Bogotá: ECOE.
- Naumov García, S. L. (2011). *Organización Total*. México: McGraw-Hill-Interamericana Editores s.a.
- Orellana, E. (2007). *Contabilidad Avanzada*. México: McGraw-Hill-Interamericana Editores.
- Perdono, M. P. (2000). *Fundamentos de control interno*. México: Thomson Learning.
- Ruiz Galindo, C. (2006). *Manual para la Creación de Empresas*. Bogota: ECOE.
- Sánchez Fernández, J. L. (2009). *Teoría y Práctica de la auditoría I*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Santillana Gonzales, J. R. (2001). *Establecimiento de sistemas de Control Interno*. México: Editorial Color.
- Santillana, J. R. (2003). *Control interno*. México: Editorial color.
- Vásquez, V. H. (2012). *Organización Aplicada*. Quito: Gráficas Vasquez.
- Vogel, M. (2014). *tablero de comando*. Obtenido de www.tablero de comando.com
- Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: McGraw-Hill-Interamericana.