

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de titulación previa la obtención del título de:
INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA:
“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA FALCÓN
GAVILANES CÍA. LTDA.”

AUTORAS:
LIZETH ALEXANDRA ARREGUI BENAVIDES
ELIANA VALERIA GAVILANEZ CEVALLOS

DIRECTOR:
ULISES FABIÁN ÁLVAREZ PORTILLA

Quito, Abril de 2015

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

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

Además declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, Abril de 2015

Eliana Valeria Gavilánez Cevallos
CI 1722228960

Lizeth Alexandra Arregui Benavides
CI 1724361850

DEDICATORIA

A Dios que me dio inteligencia, salud y vida para ver cumplir este sueño, a mis padres por su apoyo moral y espiritual; a mis hermanos que estuvieron a mi lado alentándome a continuar adelante; a mi tía Silvia Gavilanes que estuvo ahí para apoyarme moral y económicamente, a mi compañera de tesis Lizeth Arregui, juntas y con mucho esfuerzo logramos terminar aquello que con tanto anhelo buscamos, ser profesionales y amigas.

En especial dedico esta tesis a mi esposo, mi compañero de vida y estudios, cada día me dio consejos y fuerzas, siempre saco de mí una sonrisa cuando sentía que no podía, fue mi apoyo moral, económico, sentimental y académico en esta meta tan importante en mi vida, realizarme como profesional.

Eliana Valeria Gavilánez Cevallos

Dedico ese Trabajo de Grado a Dios quien nunca me dejó sola en el caminar hacia mi tan anhelado sueño de ser una profesional, a mi madre Yhaned Benavides quien ha sido mi más grande apoyo y ejemplo, además de ser mi pilar fundamental, mi brújula y mi más grande bendición; a mi padre Víctor Arregui quien con su apoyo incondicional y consejos hizo posible también el cumplimiento de este sueño; a mi hermano Sebastián Arregui que ha sido mi guardián, quien me ha dado fuerzas cuando he estado decayendo, a mis abuelitos Ángel Benavides y Marlene Zurita quienes han sido mis segundos padres, mi apoyo, mi bendición, mi ejemplo de amor, cuidado, dedicación, entrega y perseverancia.

Finalmente a toda mi familia en general, amigos y compañeros de trabajo quienes siempre tuvieron una palabra de aliento para mí cuando más lo necesité.

Lizeth Alexandra Arregui Benavides

AGRADECIMIENTO

Agradecemos también a la Universidad Politécnica Salesiana por abrir sus puertas todos estos años de estudios, por el aprendizaje académico y espiritual, por enseñarnos que un profesional debe ser líder y formarnos como “honestos cristianos y honrados ciudadanos”; agradecemos también a todos los docentes que en el transcurso de estos años en la Universidad Politécnica Salesiana supieron impartir sus conocimientos y hacernos profesionales independientes con criterio propio y solidario.

Agradecemos a nuestro tutor de tesis el Doctor Ulises Fabián Álvarez Portilla que durante este tiempo ha logrado plasmar en esta tesis el conocimiento adquirido en estos años, con perseverancia y profesionalismo además, ha hecho posible nuestro anhelo de ser profesionales, y ha plasmado en nosotras que el soñar despiertos nos permite crecer día a día y que el conocimiento y aprendizaje es continuo.

Gracias a todos porque sin su ayuda hubiera sido difícil lograr el objetivo que nos propusimos años atrás, ser profesionales de esta prestigiosa Universidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Antecedentes de la Organización	2
1.2 Reseña Histórica.....	4
1.3 Misión.....	7
1.4 Visión	7
1.5 Actividad Económica Principal.....	8
1.6 Actividad Económica Secundaria.....	8
1.7 Objetivos	9
1.8 Estructura Organizacional	11
1.8.1 Organigrama Funcional.....	12
1.9 Responsables	13
CAPÍTULO 2.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 Definición de Control Interno	15
2.2 Objetivos del Control Interno.....	16
2.3 Clasificación de Control Interno	17
2.3.1 Control Administrativo	17
2.3.2 Control Contable	17
2.4 Principios de Control Interno	18
2.5 Sistemas de Control Interno	20
2.6 Objetivos del Sistema de Control Interno	22
2.6.1 Suficiencia y confiabilidad de la información financiera	22
2.6.2 Efectividad y eficiencia de las operaciones	22
2.6.3 Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables	23

2.7	Componentes del Control Interno	23
2.7.1	COSO I.....	23
2.7.1.1	Ambiente de Control:	25
2.7.1.2	Evaluación de Riesgo	27
2.7.1.3	Actividades de Control	28
2.7.1.4	Información y Comunicación	29
2.7.1.5	Monitoreo	31
2.7.2	COSO II	32
2.7.2.1	Ambiente de Control	32
2.7.2.2	Establecimiento de Objetivos	33
2.7.2.3	Identificación de eventos	33
2.7.2.4	Evaluación de Riesgos.....	33
2.7.2.5	Respuesta a los Riesgos.....	34
2.7.2.6	Actividades de Control	34
2.7.2.7	Información y Comunicación	34
2.7.2.8	Supervisión	35
2.8	Evaluación del Control Interno	35
2.8.1	Método Estadístico.....	35
2.8.2	Método Cuestionario	36
2.8.3	Método Narrativo o Descriptivo	38
2.8.4	Método Gráfico	39
CAPÍTULO 3.....		41
SITUACIÓN ACTUAL		41
3.1	Análisis Interno	41
3.1.1	Área Administrativa	41
3.1.2	Área de Contabilidad.....	41
3.1.3	Área Gerencial	42

3.1.4	Área de Cobranzas	42
3.1.5	Área de Cajas	43
3.1.6	Área de Ventas	43
3.1.7	Área de Producción	44
3.2	Análisis Externo	45
3.2.1	Macro Ambiente.....	45
3.2.2	Micro Ambiente	48
3.2.2.1	Competencia	48
3.2.2.2	Proveedores	51
3.2.2.3	Clientes.....	52
3.3	Diagnóstico.....	53
3.3.1	Cuestionario de Control Interno: Adquisiciones y Pagos	53
3.3.1.1	Matriz de Confianza y Riesgo Global: Adquisiciones y Pagos.....	56
3.3.1.2	Matriz FODA: Adquisiciones y Pagos	57
3.3.1.2.1	Matriz de Estrategias Ofensivas: Adquisiciones y Pagos	57
3.3.1.2.2	Matriz de Estrategias Defensivas: Adquisiciones y Pagos	58
3.3.1.2.3	Matriz de Estrategias de Reorientación: Adquisiciones y Pagos..	58
3.3.1.2.4	Matriz de Estrategias de Supervivencia: Adquisiciones y Pagos .	59
3.3.2	Cuestionario de Control Interno: Contabilidad y Finanzas.....	60
3.3.2.1	Matriz de Confianza y Riesgo Global: Contabilidad y Finanzas	64
3.3.2.2	Matriz FODA: Contabilidad y Finanzas	64
3.3.2.2.1	Matriz de Estrategias Ofensivas: Contabilidad y Finanzas	65
3.3.2.2.2	Matriz de Estrategias Defensivas: Contabilidad y Finanzas.....	65
3.3.2.2.3	Matriz de Estrategias de Reorientación: Contabilidad y Finanzas	66
3.3.2.2.4	Matriz de Estrategias de Supervivencia: Contabilidad y Finanzas	66
3.3.3	Cuestionario de Control Interno: Gerencia y Administración	67
3.3.3.1	Matriz de Confianza y Riesgo Global: Gerencia y Administración.	70

3.3.3.2	Matriz FODA: Gerencia y Administración	70
3.3.3.2.1	Matriz de Estrategias Ofensivas: Gerencia y Administración	71
3.3.3.2.2	Matriz de Estrategias Defensivas: Gerencia y Administración	71
3.3.3.2.3	Matriz Estrategias Reorientación: Gerencia y Administración ...	72
3.3.3.2.4	Matriz de Estrategias Supervivencia: Gerencia y Administración	72
3.3.4	Cuestionario de Control Interno: Inventario y Bodega	73
3.3.4.1	Matriz de Confianza y Riesgo Global: Inventario y Bodega	75
3.3.4.2	Matriz FODA: Inventario y Bodega.....	76
3.3.4.2.1	Matriz de Estrategias Ofensivas: Inventario y Bodega.....	77
3.3.4.2.2	Matriz de Estrategias Defensivas: Inventario y Bodega.....	77
3.3.4.2.3	Matriz de Estrategias de Reorientación: Inventario y Bodega	78
3.3.4.2.4	Matriz Estrategias de Supervivencia: Inventario y Bodega.....	78
3.3.5	Cuestionario de Control Interno: Producción	79
3.3.5.1	Matriz de Confianza y Riesgo Global: Producción.....	82
3.3.5.2	Matriz FODA: Producción	82
3.3.5.2.1	Matriz de Estrategias Ofensivas: Producción	83
3.3.5.2.2	Matriz de Estrategias Defensivas: Producción	84
3.3.5.2.3	Matriz de Estrategias de Reorientación: Producción.....	84
3.3.5.2.4	Matriz de Estrategias de Supervivencia: Producción	85
3.3.6	Cuestionario de Control Interno: Recursos Humanos.....	86
3.3.6.1	Matriz de Confianza y Riesgo Global: Recursos Humanos	89
3.3.6.2	Matriz FODA: Recursos Humanos	90
3.3.6.2.1	Matriz de Estrategias Ofensivas: Recursos Humanos	90
3.3.6.2.2	Matriz de Estrategias Defensivas: Recursos Humanos.....	91
3.3.6.2.3	Matriz de Estrategias de Reorientación: Recursos Humanos	91
3.3.6.2.4	Matriz de Estrategias de Supervivencia: Recursos Humanos.....	92
3.3.7	Cuestionario de Control Interno: Ventas y Cobranzas.....	93

3.3.7.1	Matriz de Confianza y Riesgo Global: Ventas y Cobranzas	96
3.3.7.2	Matriz FODA: Ventas y Cobranzas	96
3.3.7.2.1	Matriz de Estrategias Ofensivas: Ventas y Cobranzas	97
3.3.7.2.2	Matriz de Estrategias Defensivas: Ventas y Cobranzas.....	98
3.3.7.2.3	Matriz de Estrategias de Reorientación: Ventas y Cobranzas	98
3.3.7.2.4	Matriz de Estrategias de Supervivencia: Ventas y Cobranzas.....	99
CAPÍTULO 4.....		101
DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA FALCON GAVILANES CÍA. LTDA.....		101
4.1	Organización de la función de Control Interno	103
4.1.1	Organigrama Estructural Propuesto	103
4.1.2	Organigrama Funcional Propuesto.....	104
4.2	Análisis de los Riesgos de Control Interno	108
4.2.1	Análisis de Riesgos: Gerencia y Administración.....	108
4.2.2	Análisis de Riesgos: Recursos Humanos	109
4.2.3	Análisis de Riesgos: Inventario y Bodega	110
4.2.4	Análisis de Riesgos: Producción.....	111
4.2.5	Análisis de Riesgos: Adquisiciones y Pagos.....	112
4.2.6	Análisis de Riesgos: Ventas y Cobranzas	113
4.2.7	Análisis de Riesgos: Contabilidad y Finanzas	114
4.3	Plan de Trabajo para la formalización de procesos y procedimientos de Control Interno	115
4.3.1	Plan de Mejoras: Gerencia y Administración	115
4.3.2	Plan de Mejoras: Recursos Humanos.....	116
4.3.3	Plan de Mejoras: Inventario y Bodega	117
4.3.4	Plan de Mejoras: Producción	118
4.3.5	Plan de Mejoras: Adquisiciones y Pagos	119
4.3.6	Plan de Mejoras: Ventas y Cobranzas.....	120

4.3.7	Plan de Mejoras: Contabilidad y Finanzas	121
4.4	Funciones y medidas de Control Interno	122
4.4.1	Área de Gerencia y Administración	123
4.4.2	Flujograma: Gerencia y Administración	127
4.4.3	Área de Recursos Humanos	131
4.4.4	Flujograma: Recursos Humanos	136
4.4.5	Área de Inventario y Bodega.....	138
4.4.6	Flujograma: Inventario y Bodega.....	141
4.4.7	Área de Producción	143
4.4.8	Flujograma: Producción	148
4.4.9	Área de Adquisiciones y Pagos.....	150
4.4.10	Flujograma: Adquisiciones y Pagos.....	153
4.4.11	Área de Ventas y Cobranzas	155
4.4.12	Flujograma: Ventas y Cobranzas	161
4.4.13	Área de Contabilidad y Finanzas	164
4.4.14	Flujograma: Contabilidad y Finanzas	171
4.5	Plan de desarrollo documental de la función de Control Interno	175
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		182
5.1	Conclusiones	182
5.2	Recomendaciones	183
Lista de Referencias		185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competidores Potencias Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	50
Tabla 2. Principales Proveedores	52
Tabla 3. Principales Clientes	53
Tabla 4. FODA: Adquisiciones y Pagos	57
Tabla 5. Matriz de Estrategias Ofensivas: Adquisiciones y Pagos	57
Tabla 6. Matriz de Estrategias Defensivas: Adquisiciones y Pagos	58
Tabla 7. Matriz de Estrategias de Reorientación: Adquisiciones y Pagos	58
Tabla 8. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Adquisiciones y Pagos.....	59
Tabla 9. FODA: Contabilidad y Finanzas	64
Tabla 10. Matriz de Estrategias Ofensivas Contabilidad y Finanzas	65
Tabla 11. Matriz de Estrategias Defensivas: Contabilidad y Finanzas	65
Tabla 12. Matriz de Estrategias de Reorientación: Contabilidad y Finanzas.....	66
Tabla 13. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Contabilidad y Finanzas	66
Tabla 14. FODA: Gerencia y Administración	70
Tabla 15. Matriz de Estrategias Ofensivas: Gerencia y Administración	71
Tabla 16. Matriz de Estrategias Ofensivas: Gerencia y Administración	71
Tabla 17. Matriz de Estrategias de Reorientación: Gerencia y Administración	72
Tabla 18. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Gerencia y Administración.....	72
Tabla 19. FODA: Inventario y Bodega	76
Tabla 20. Matriz de Estrategias Ofensivas: Inventario y Bodega	76
Tabla 21. Matriz de Estrategias Ofensivas: Inventario y Bodega	77
Tabla 22. Matriz de Estrategias Defensivas: Inventario y Bodega	77
Tabla 23. Matriz de Estrategias de Reorientación: Inventario y Bodegas	78
Tabla 24. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Inventario y Bodega	78
Tabla 25. FODA: Producción	82
Tabla 26. Matriz de Estrategias Ofensivas: Producción	83
Tabla 27. Matriz de Estrategias Ofensivas: Producción	84
Tabla 28. Matriz de Estrategias de Reorientación: Producción	84
Tabla 29. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Producción.....	85
Tabla 30. FODA: Recursos Humanos.....	90
Tabla 31. Matriz de Estrategias Ofensivas: Recursos Humanos.....	90
Tabla 32. Matriz de Estrategias Defensivas: Recursos Humanos	91

Tabla 33. Matriz de Estrategias de Reorientación: Recursos Humanos	91
Tabla 34. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Recursos Humanos	92
Tabla 35. FODA: Ventas y Cobranzas.....	96
Tabla 36. Matriz de Estrategias Ofensivas: Ventas y Cobranzas.....	97
Tabla 37. Matriz de Estrategias Ofensivas: Ventas y Cobranzas.....	98
Tabla 38. Matriz de Estrategias de Reorientación: Ventas y Cobranzas	98
Tabla 39. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Ventas y Cobranzas	99
Tabla 40. Análisis de Riesgos: Gerencia y Administración.....	108
Tabla 41. Análisis de Riesgos: Recursos Humanos	109
Tabla 42. Análisis de Riesgos: Inventario y Bodega	110
Tabla 43. Análisis de Riesgos: Producción.....	111
Tabla 44. Análisis de Riesgos: Adquisiciones y Pagos.....	112
Tabla 45. Análisis de Riesgos: Ventas y Cobranzas	113
Tabla 46. Análisis de Riesgos: Contabilidad y Finanzas	114
Tabla 47. Plan de Mejoras: Gerencia y Administración	115
Tabla 48. Plan de Mejoras: Recursos Humanos.....	116
Tabla 49. Plan de Mejoras: Inventario y Bodegas	117
Tabla 50. Plan de Mejoras: Producción	118
Tabla 51. Plan de Mejoras: Adquisiciones y Pagos	119
Tabla 52. Plan de Mejoras: Ventas y Cobranzas.....	120
Tabla 53. Plan de Mejoras: Contabilidad y Finanzas.....	121
Tabla 54. Mapa de Procesos.....	122
Tabla 55. Funciones y Medidas de Control Interno: Gerencia y Administración..	124
Tabla 56. Funciones y Medidas de Control Interno: Recursos Humanos	134
Tabla 57. Funciones y Medidas de Control Interno: Inventario y Bodega	139
Tabla 58. Funciones y Medidas de Control Interno: Producción.....	146
Tabla 59. Funciones y Medidas de Control Interno: Adquisiciones y Pagos	151
Tabla 60. Funciones y Medidas de Control Interno: Ventas y Cobranzas.....	159
Tabla 61. Funciones y Medidas de Control Interno: Contabilidad y Finanzas	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural Actual.....	11
Figura 2. Responsables por área	13
Figura 3. Componentes de Control Interno COSO I.....	23
Figura 4. Componentes de Control Interno COSO II	32
Figura 5. Ejemplo de Método de Cuestionario de Control Interno.....	37
Figura 6. Ejemplo Método Narrativo.....	38
Figura 7. Ejemplo Método Gráfico de Control Interno	40
Figura 8. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos ...	53
Figura 9. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos ...	54
Figura 10. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos .	54
Figura 11. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos .	54
Figura 12. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos .	55
Figura 13. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos .	55
Figura 14. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos .	56
Figura 15. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Adquisiciones y Pagos.....	56
Figura 16. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	60
Figura 17. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	60
Figura 18. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	61
Figura 19. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	61
Figura 20. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	62
Figura 21. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	62
Figura 22. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	63
Figura 23. Pregunta N°8: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas	63

Figura 24. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Contabilidad y Finanzas	64
Figura 25. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración	67
Figura 26. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración	67
Figura 27. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración	68
Figura 28. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración	68
Figura 29. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración	68
Figura 30. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración	69
Figura 31. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración	69
Figura 32. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Gerencia y Administración.....	70
Figura 33. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega.....	73
Figura 34. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega.....	73
Figura 35. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega.....	74
Figura 36. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega.....	74
Figura 37. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega.....	75
Figura 38. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Inventario y Bodega.....	75
Figura 39. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Producción	79
Figura 40. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Producción	79
Figura 41. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Producción	80
Figura 42. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Producción	80
Figura 43. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Producción	80
Figura 44. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Producción	81
Figura 45. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Producción	81
Figura 46. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Producción	82
Figura 47. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos	86
Figura 48. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos	87
Figura 49. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos	87
Figura 50. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos	87

Figura 51. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos	88
Figura 52. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos	88
Figura 53. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos	89
Figura 54. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Recursos Humanos	89
Figura 55. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas	93
Figura 56. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas	93
Figura 57. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas	94
Figura 58. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas	94
Figura 59. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas	95
Figura 60. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas	95
Figura 61. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas	95
Figura 62. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Ventas y Cobranzas	96
Figura 63. Organigrama Estructural Propuesto.....	103
Figura 64. Flujograma: Gerencia y Administración	127
Figura 65. Flujograma: Recursos Humanos.....	136
Figura 66. Flujograma: Inventario y Bodega	141
Figura 67. Flujograma: Producción	148
Figura 68. Flujograma: Adquisiciones y Pagos	153
Figura 69. Flujograma: Ventas y Cobranzas de Mostrador	161
Figura 70. Flujograma: Ventas y Cobranzas bajo pedido.....	162
Figura 71. Flujograma: Contabilidad y Finanzas.....	171
Figura 72. Documento Propuesto 1: Orden de Compra.....	175
Figura 73. Documento Propuesto 2: Orden de Pedido Interno de Materiales	176
Figura 74. Documento Propuesto 3: Comprobante de Egreso.....	177
Figura 75. Documento Propuesto 4: Hoja de Control de Actividades.....	178
Figura 76. Documento Propuesto 5: Formato Arqueo de Caja.....	179
Figura 77. Documento Propuesto 6: Solicitud de Personal	180
Figura 78. Documento Propuesto 7: Control de Calidad	181

RESUMEN

Falcón Gavilanes Cía. Ltda., es una empresa que cuenta con una experiencia de cuarenta años en la industria de prendas de vestir, a pesar de su amplia trayectoria en el mercado ecuatoriano, no mantiene un orden en sus procedimientos y maneja de forma empírica cada proceso que realiza la empresa, sin tomar en cuenta que durante estos años el mercado ha ido evolucionando al igual que la forma de cómo operar o gobernar cada departamento de una empresa; por tal motivo se genera la necesidad de implementar el Diseño de un Sistema de Control Interno, que sea eficiente y que permita controlar cada proceso productivo y logre llevar de forma cronológica y ordenada cada departamento, al igual que mejora su rendimiento empresarial a nivel micro y macro.

El control interno es responsabilidad de la máxima autoridad de una empresa, y por tal razón debe estar aplicado en base a políticas y normas elaboradas de acuerdo a la necesidad de cada área. Para que este control interno sea confiable, es necesario que cada jefe departamental cumpla con los procesos sin omitir ninguno a fin de que sea objeto de actualizaciones para mejoras futuras.

Nuestra tesis está conformada por cuatro capítulos que se divide de la siguiente manera: El capítulo uno habla del Conocimiento de la Empresa, en éste puntualizamos aspectos generales de la entidad como antecedentes, reseña histórica, objetivos, actividad económica y estructura organizacional; el capítulo dos nos muestra el Marco Teórico en el cual se habla todo acerca del control interno; el capítulo tres habla de la Situación Actual de la empresa, en éste se hace un análisis interno, externo y un diagnóstico de la empresa; el capítulo cuatro trata del Diseño de Sistema de Control Interno, esta sección muestra la propuesta que hacemos para la mejora en actividades cotidianas que realiza la empresa, y finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones.

ABSTRACT

Falcon Gavilanes is a company that have forty years' experience in the apparel industry, despite its extensive experience in the Ecuadorian market, It doesn't have an order in their procedures and each process is making manually or empirically, without thinking that in these years the market has evolved like the way how to operate or govern each department of a company; for this reason the need to implement the design of an internal control system that allows to the company control every production process and reach out chronologically and ordered each department, as well as improving their business performance at the micro and macro level.

Internal control is the responsibility of the highest authority of a company, and for that reason should be applied based on policies and standards developed according to the needs of each area of the company. For this internal control is reliable, it is necessary that each department head meets omitting none processes so that they may be updated for future improvements.

Our thesis consists of four chapters are divided as follows: Chapter one speaks of Knowledge Company, in this chapter we pointed general aspects of the company as background, historical background, objectives, economic activity and organizational structure; Chapter Two shows the theoretical framework in which all talk about internal control; Chapter Three discusses the Current Situation of the company, in this internal, external analysis and diagnosis of the enterprise; Chapter Four deals with the design of the Internal Control System, this chapter shows whether the thesis, the proposals we make to the improvement in daily activities of the company, and ends with conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador más del 60% de las empresas pertenecen al grupo de las Pequeñas y Medianas Empresas, esto no debería representar un problema puesto que al contrario éstas son una importante fuente de trabajo para los ecuatorianos en general, pero se vuelve un problema al momento en que no se ha establecido una cultura empresarial bien fundamentada en nuestro país, debido a que muchas empresas además de pertenecer al grupo de las PYMES son empresas familiares, y por tal motivo creen que no están sujetas al mismo tipo de control que las empresas grandes, entorpeciendo su funcionamiento y mermando la eficiencia y crecimiento de las mismas; la cultura empresarial en la que se encuentra envuelto nuestro país, no permite su correcto desarrollo, convirtiendo en cierto punto a este sector un sector problemático económicamente a nivel nacional.

En el caso específico de la empresa Falcón Gavilanes Cía. Ltda., ésta es una empresa familiar que bajo muchas figuras jurídicas ha permanecido en el mercado por casi 40 años, pero siempre bajo administración familiar, nunca bajo la administración o asesoría de un profesional, llevándola con el paso de los años a encontrarse en una situación económica crítica, puesto que no se manejan niveles jerárquicos o de autorización, procesos de control, no existen procedimientos para cada departamento, responsables, segregación de funciones, etc., es decir esta empresa a pesar de los años de funcionamiento desconoce sobre un Sistema de Control Interno, es por eso que con los conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana, hemos decidido desarrollar el presente Trabajo de Grado con la finalidad de desarrollar el Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa Falcón Gavilanes Cía. Ltda.

A través de este Trabajo de Grado se pretende dar a conocer, cuales son las debilidades de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., en sus procesos productivos e interdepartamentales, para poder proponer procedimientos de Control Interno, que ayuden a garantizar la administración de recursos de actividades en general en cada departamento, así como plantear un cambio en la estructura funcional y organizacional de la empresa, tomando en cuenta el mercado en el que se desarrollan.

CAPÍTULO 1

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de la Organización

Falcón Gavilanes Compañía Limitada es una empresa con cuarenta años de experiencia en la fabricación y comercialización de prendas de vestir al por mayor y menor en el mercado; antes de constituirse como tal, pasó por algunas figuras jurídicas, en 1980 trabajaba como persona natural no obligada a llevar Contabilidad, en 1990 en vista de las necesidades y crecimiento de la organización, se convirtió en una persona natural obligada a llevar Contabilidad, posteriormente en el 2012 por cambios en la administración se tomó la decisión de convertir a la empresa en una sociedad civil, hasta que finalmente en Abril del 2013 la gerencia tomó la decisión de fusionar a esta sociedad civil y transformarla en una empresa de Responsabilidad Limitada.

En el transcurso de la empresa como Sociedad Civil en el 2012 cabe recalcar que era una empresa netamente familiar, se comenzó a dar cambios importantes. Después de haber llegado a un acuerdo con todos los miembros de la empresa, se decidió contratar un Gerente; el mayor problema de esta decisión fue que la gerencia no podía ejercer normalmente sus funciones debido a que los socios de la empresa así como el propietario no le permitían realizar los cambios necesarios para mejorar la situación de la misma y luego de algunas disputas se decidió despedirlo y volver al manejo gerencial por parte de uno de los hijos del dueño, Giovanni Falcón, que al mismo tiempo venía siendo socio de la empresa.

Se anuló todos los cambios que habían sido implantados por el Gerente que se había contratado anteriormente, así que la empresa quedó envuelta en un caos con proveedores, clientes, empleados, organismos de control, etc.; esto debido a que se despidió a gran parte del personal administrativo.

Por esta decisión mal tomada la empresa estuvo sin departamento contable y administrativo cerca de 3 meses, en este tiempo de transición el dueño de la empresa no estuvo de acuerdo con los cambios que se realizaron y la gerencia fue tomada nuevamente por dueño de la empresa, Fausto Falcón, quien se encargó de contratar

nuevo personal, de autorizar adquisiciones, autorizar la producción, ya que durante este tiempo de transición se detuvo también la producción quedando saturadas las bodegas tanto de artículos terminados como de insumos, también tomó la decisión de que la Contabilidad no se la llevaría de planta sino que se contrataría una firma de contadores externos, los mismos que se encargarían de organizar el departamento contable y colaborar en la inserción y estructuración de los otros departamentos, el propietario decidió confiar en la experiencia de un contador como asesoría para que le colaborara en las decisiones de gerencia.

Luego de esta crisis la empresa como sociedad civil tuvo un decrecimiento considerable en su curva de ventas, debido a la pérdida de clientes por su falta de seriedad en el momento de la entrega de los artículos terminados, sea por falta de tiempo o personal, después de este tiempo de caída de la empresa se decidió que como figura de sociedad civil, no daba para más, razón por la cual se asesoraron con un especialista, el mismo que les aconsejó que se hiciera la liquidación y se tramitara la apertura de una empresa de responsabilidad limitada, ya que tenía algunos beneficios especiales por ser una compañía nueva de acuerdo lo establece el Código de Producción, como deducción en el pago de impuesto a la renta, exención en el pago de anticipo de impuesto a la renta, etc.

Fue entonces cuando se empezó a realizar los trámites de inicio de una nueva empresa, Falcón Gavilanes Cía. Ltda., durante todo el tiempo de vida de la empresa como sociedad civil y de Falcón Gavilanes Cía. Ltda. nunca existieron procesos de control interno para ninguno de los departamentos o divisiones de la empresa, siempre se la manejó de forma muy empírica por ser una empresa familiar, dejando de lado la contratación de un Gerente con la preparación y experiencia suficientes como para manejar la empresa, razón por la cual las decisiones siempre fueron tomadas en base al criterio personal y a todos los años de experiencia del propietario en la administración de su empresa; dicha administración ha llevado a que la organización funcione de manera desordenada, sin procedimientos de control interno, sin un orden establecido, prácticamente como si no fuera una empresa legalmente establecida.

El desorden también heredó la nueva empresa Falcón Gavilanes Cía. Ltda., pues tanto a nivel gerencial como administrativo no están acostumbrados a manejar

procedimientos, principios, controles, etc., ya que nunca se los había venido manejando y les cuesta trabajo adaptarse a cambios dentro de la organización.

1.2 Reseña Histórica

Falcón Gavilanes Compañía Limitada se constituyó por escritura pública número P05625 el 22 de Abril del 2013, en la misma se establece que la denominación de la compañía sería Falcón Gavilanes Cía. Ltda., y tendrá la duración de cinco años contados desde la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, plazo que podrá ser ampliado o reducido mediante resolución de la Junta General de Socios.

De acuerdo al artículo quinto de la Escritura Pública se constituyó con un capital de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar de los Estados Unidos de América, al momento de su constitución se entregó a los socios un certificado de aportación en el que consta que sus aportaciones son de carácter no negociable y el número de participaciones que por su aporte les corresponden.

El artículo ocho de la Escritura Pública anteriormente nombrada se establece que la compañía estará regida por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y el Gerente General, estableciéndose que la Junta General de Socios es el órgano supremo de la compañía y está en la obligación de:

- “Ejercer las facultades y cumplir con las obligaciones que la ley y el estatuto de constitución señalan como de su competencia privativa.
- Interpretar en forma obligatoria para los socios y los administradores las normas contenidas en el estatuto de constitución.
- Elegir Presidente y Gerente General y fijar sus remuneraciones.
- Autorizar la constitución de mandatarios generales de la compañía.
- Conocer la marcha de los negocios y aprobar las políticas generales que presenten los administradores.”

Así mismo en el artículo décimo tercero de la Escritura Pública se establece que la compañía estará representada legal, judicial y extrajudicialmente por el Gerente

individualmente, en caso de ausencia temporal o definitiva le subrogará el Presidente, en Falcón Gavilanes Cía. Ltda. el Gerente es el administrador de la compañía y actuará como secretario en la Junta General de Socios, para el ejercicio de sus funciones, el Gerente, tiene los más amplios poderes de administración y manejo de los negocios sociales con sujeción a la ley, además el Gerente será nombrado por la Junta General de Socios por un periodo de tres años y podrá ser reelegido indefinidamente, el Gerente no podrá ejercer cargos administrativos en otras empresas, ni actividad remunerada alguna sin la autorización de la Junta General de Socios. En particular a más de la representación legal el Gerente tendrá los siguientes deberes dentro de la empresa:

- Realizar los actos de administración necesarios para el buen desenvolvimiento de las actividades de la compañía.
- Someter anualmente a la Junta General de Socios un informe relativo a la gestión llevada a cabo en nombre de la compañía y presentar el balance anual.
- Supervisar la Contabilidad de la compañía y velar por la conservación de sus documentos de respaldo y libros contables.
- Precautelar los activos de la empresa.
- Obligar a la empresa a hipotecar bienes de la misma hasta por un monto máximo equivalente a diez mil dólares de los Estados Unidos de América.
- Realizar todo acto o contrato para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones establecidas por la Junta General de Socios.

Con respecto al Presidente, será elegido por la Junta General de Socios, durará tres años en sus funciones y podrá ser reelegido indefinidamente, el Presidente tiene como funciones principales:

- Presidir las reuniones de la Junta General de Socios.
- Subrogar al Gerente general con todas las atribuciones del cargo en caso de ausencia temporal o definitiva.
- Controlar la buena marcha de la compañía.
- Formular a la Junta General de Socios las recomendaciones que considere convenientes sobre la distribución de utilidades y la constitución de reservas.

- Cumplir con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le corresponden según la ley.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente general, los certificados de aportación.

Por otro lado Falcón Gavilanes Cía. Ltda. fue aprobada como tal por la Superintendencia de Compañías mediante resolución SC.IJ.DJC.Q.13.002596 el 22 de Mayo del 2013, Falcón Gavilanes Cía. Ltda., nace como fruto de la fusión de la empresa Nikos Sociedad Civil, la misma que se venía dedicando a la comercialización al por mayor y menor de prendas de vestir, dicha actividad económica tomó también Falcón Gavilanes Cía. Ltda., como figura empresarial, esta organización existe desde 1980 partiendo como persona natural, luego por las necesidades existentes se convirtió en una persona natural obligada a llevar Contabilidad, después en una sociedad civil y hoy por hoy en una empresa de responsabilidad limitada.

Desde su constitución Falcón Gavilanes Cía. Ltda. tiene como objeto según el extracto de la Superintendencia de Compañías “La industrialización, manufactura, producción, procesamiento, maquila, distribución, comercialización, mercadeo, diseño, confección, promoción, difusión, instalación, reparación, importación, exportación, compra y venta, ventas por catálogo, consignación, entrega o cualquier actividad mercantil o comercial relacionada con los siguientes productos y equipos tecnológicos afectos al comercio, como por ejemplo toda clase de materias primas textiles, hilados, telas, tejidos, todo tipo de productos acabados de vestir y textiles para el hogar, uniformes, prendas especiales, prendas de cuero, prendas de lana y similares, así como cualquier otro producto complementario de los anteriores, incluidos productos de calzado, bisutería, cosmética, y perfumería.”

El día 11 de Junio del 2013 según Acta de Junta General Universal Extraordinaria de Socios se designa al Presidente y Gerente General de Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Y según Registro Mercantil de Quito número 28611 nombran como Presidente a Falcón Altamirano Fausto Gonzalo y como Gerente General a Falcón Gavilanes Gladys Ivonne.

De acuerdo al Registro Mercantil de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., se establece la constitución de la empresa con un capital de cuatrocientos dólares de los Estados

Unidos de América repartidos en participaciones de la siguiente manera: Fausto Falcón Altamirano Presidente y propietario con el 70% de las aportaciones, Gladys Falcón Gerente general y representante legal con el 10% de las aportaciones, Jimena Falcón con el 10% de las aportaciones, Giovanni Falcón con el 10% de las aportaciones.

1.3 Misión

Para poder establecer la misión de Falcón Gavilanes es necesario establecer algunos lineamientos y puntos de vista en cuanto a lo que representa la misión para una empresa; para comenzar la misión es el punto de partida del proceso de planificación estratégica que debe realizar una empresa u organización al constituirse, la misión justifica la existencia de la empresa como tal, es decir se constituye en la razón de ser de la empresa dentro del mercado, para establecer si la misión está planteada correctamente tiene que responder a la pregunta ¿Quiénes somos?, completando esta definición citamos el concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: “lo que la compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se clasifica como la misión de la compañía, una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir...” (Thompson, Arthur; Strickland, A, 2010, pág. 4)

Por lo tanto Falcón Gavilanes Cía. Ltda., tiene la siguiente misión:

“Somos un equipo innovador en la línea de vestir, nuestros diseños brindan calidad y comodidad a nuestros clientes.”

Cabe recalcar que la misión tal y como se encuentra formulada no se encuentra enmarcada bajo ninguno de los parámetros recomendados por los especialistas, razón por la cual se replanteará la estructura de la misma dentro de la presente investigación de acuerdo a los lineamientos establecidos por los expertos.

1.4 Visión

Para establecer la visión de Falcón Gavilanes es importante llegar al concepto exacto de lo que significa la visión dentro de una empresa por eso hemos estudiado un poco

el concepto que mantiene Jack Fleitman en cuanto a lo que es la visión dentro de una empresa, el mismo que establece que en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Además según Arthur Thompson y A. J. Strickland, “El simple hecho de establecer con claridad lo que se está haciendo el día de hoy en la organización no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo, en síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (Thompson, Arthur; Strickland, A, 2010, pág. 4)

Falcón Gavilanes Cía. Ltda., tiene la siguiente visión:

“Seremos reconocidos como la empresa líder en la innovación de la industria de la confección, con cobertura nacional e internacional.”

Dicha visión no se encuentra enmarcada bajo ninguno de los parámetros recomendados por los especialistas, razón por la cual se replanteará la estructura de la misma dentro de la presente investigación

1.5 Actividad Económica Principal

De acuerdo al RUC y objetivos de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., su actividad económica principal es la venta al por menor de productos textiles cubriendo las necesidades que el mercado exige.

1.6 Actividad Económica Secundaria

La organización además de dedicarse a la venta de productos textiles también se dedica a confeccionarlos teniendo así un punto de fábrica; razón por la cual podríamos decir

que la actividad secundaria de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., es la confección de prendas de vestir.

1.7 Objetivos

Para una organización cualquiera que esta sea, es primordial mantener claros los objetivos de la misma, pues de su cumplimiento depende el triunfo o fracaso de la organización, por eso es importante partir de la definición de la palabra objetivo de acuerdo a algunos autores:

- “La definición de los objetivos determina el éxito de las instituciones en los sectores o entornos competitivos que implican cambios y nuevos diseños económicos...” (Echaverría, 1994, pág. 25)
- “Objetivo significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar...” (Significados, 2013-2014, pág. 58)
- Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia y de estructura que adoptarán y los tipos de procesos, y se muestran claramente para el conocimiento de los empleados y clientes.” (Significados, 2013-2014, pág. 45)

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones, suele también conocerse con el nombre de meta, Terry afirma: “un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo” (Echaverría, 1994, pág. 32) ,es decir un objetivo puede ser considerado como la materialización de lo que verdaderamente se desea alcanzar en la empresa, es por eso que la fijación de los objetivos es clara y definitiva puesto que los objetivos dan la razón de ser a la empresa. Existe una gran confusión al momento de querer

jerarquizar a los objetivos por lo cual algunos autores proponen la siguiente clasificación o jerarquización:

- Objetivos individuales y colectivos.
- Objetivos generales y particulares.
- Objetivos básicos, secundarios y colaterales.
- Objetivos estratégicos, técnicos y operativos.
- Objetivos a corto, largo y mediano plazo.
- Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios

Objetivo General

- Crear y diseñar ropa de calidad basados en la tendencia de la moda a través de encuestas a hombres y mujeres para satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes a nivel nacional.

Este objetivo no se encuentra direccionado correctamente razón por la cual serán parte de la propuesta de la presente investigación.

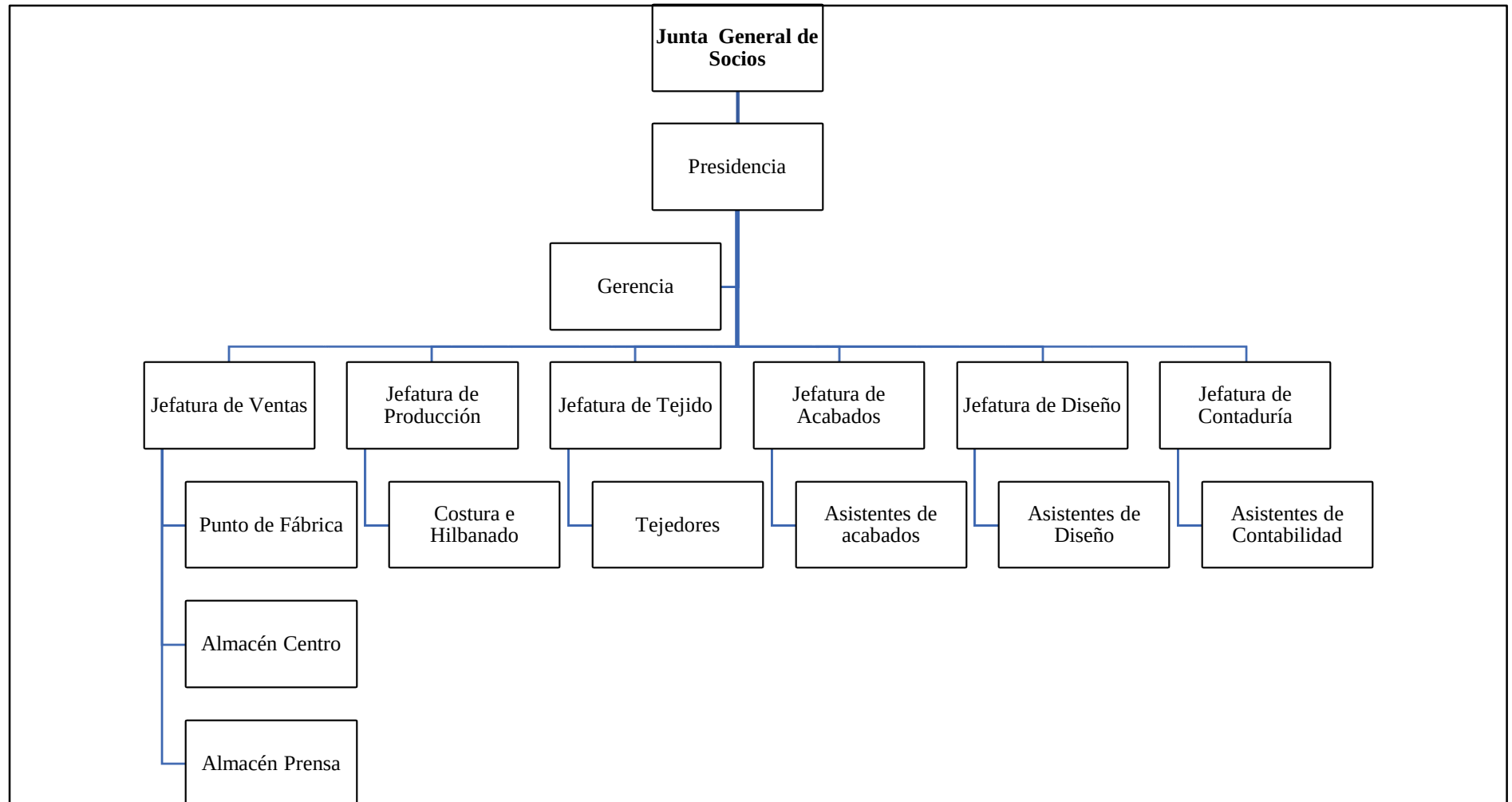
Objetivos Específicos

- Identificar la edad el grupo de personas a las que va dirigido nuestros diseños.
- Indagar información sobre gustos y necesidades de los clientes.
- Implementar departamentos aptos para la innovación de nuevas prendas de vestir.

Este objetivo no se encuentra direccionado correctamente razón por la cual serán parte de la propuesta de la presente investigación

1.8 Estructura Organizacional

Figura 1. Organigrama Estructural Actual



Nota: (Falcón Gavilanes, Conocimiento General de la organización por área, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

1.8.1 Organigrama Funcional

❖ Junta General de Socios

- Analizar la información proporcionada por todos los departamentos.
- Toma de decisiones en base a la información proporcionada.
- Delegar responsabilidades respectivas en cada departamento.

❖ Presidencia

- Controlar las actividades asignadas a la Gerencia.
- Servir de intermediario entre la Gerencia y la Junta de Socios para la toma de decisiones.
- Presidir sesiones de la Junta General de Socios suscribiendo las respectivas actas.

❖ Gerencia

- Planificar de forma sistemática las funciones que debe realizar el jefe de cada departamento.
- Monitorea a cada departamento con el fin de ver si cumplen con las funciones encomendadas.
- Atiende y negocia situaciones que se presentan en la empresa a fin de darle una solución eficaz.

❖ Jefatura de Ventas

- Dirigir, controlar y motivar las actividades del equipo de ventas.
- Formular objetivos departamentales a fin de cumplir la meta establecida por la gerencia.
- Elaborar un informe mensual para la gerencia.

❖ Jefatura de Producción

- Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso.
- Monitorear que la producción realizada sea la solicitada.
- Rendirle cuentas al Gerente sobre las metas cumplidas.

❖ Jefatura de Tejido

- Supervisar, controlar y evaluar al personal a su cargo.
- Elabora informes periódicos de actividades realizadas.
- Velar por el normal desenvolvimiento de los procesos a su cargo.

❖ Jefatura de Acabados

- Controlar que los productos terminados estén en perfectas condiciones.
- Apoyar en el control, mantenimiento y aseguramiento de la calidad del producto.
- Cumplir con las normas de calidad.

❖ Jefatura de Diseño

- Realizar un planteamiento táctico y operativo del diseño que va a tener cada prenda.
- Plantear diseños creativos a la gerencia.
- Incentivar al equipo de trabajo a crear nuevo modelos.

❖ Jefatura de Contaduría

- Planificar las actividades del departamento contable.
- Mantener la Contabilidad al día para la toma de decisiones.
- Presentar balances de forma mensual a fin de ser apoyo para la toma de decisiones de la gerencia.

1.9 Responsables

Se detallan a continuación algunos de los responsables:

Figura 2. Responsables por área

Área	Cargo	Actividades
Administrativa	Presidente	Toma de decisiones en base a la información proporcionada por la Gerencia.
		Autorización para adquisición de insumos y materias primas
		Autorización para contratación de nuevo personal
Contable	Contadora Externa	Revisión de ingreso de información
		Control de Inventarios
		Manejo de conciliaciones bancarias
		Cuadres y administración de caja chicas
		Elaboración de reportes y análisis financieros

		Presentación de Informes e Indicadores financieros
		Apoyo en el análisis y toma de decisiones
		Presentación de información a todos los Organismos de Control
	Asistente Contable	Asistencia a Gerencia
		Ingreso de facturas de compras y sus retenciones
		Alimentación de la información necesaria para elaboración de reportes y de apoyo al área contable
Gerencia	Gerente	Designar actividades a todos los departamentos.
		Autorizar las compras de materiales e insumos
		Autorizar el envío de cotizaciones
		Autorizar el Giro de cheques para proveedores
		Autorizar el pago a proveedores, empleados y otros
		Tramitar todos los permisos de funcionamiento
		Autorizar el envío de mercadería a los almacenes
		Autorizar los precios de venta para cada locación
		Toma de decisiones junto con el Presidente de la Compañía
Cobranzas	Asistente de Cartera	Revisión de las facturas de venta a crédito
		Corroborar las facturas vencidas
		Recuperación de la cartera vencida
		Ingreso de los depósitos efectuados por los clientes
		Revisión y cobro de los clientes que entregan cheques posfechados
Ventas y Tesorería	Asistente de Facturación	Facturación diaria
		Cuadre de caja general diario
		Depósito de las ventas al contado del día máximo al día siguiente de efectuarse

Nota: (Falcón Gavilanes, Conocimiento General de la organización por área, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Control Interno

El Control Interno es un área amplia de estudio dentro del área de Contabilidad y Auditoría, puesto que es uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas hoy y siempre, razón por la cual es importante tener clara la definición de Control Interno, por ello se ha decidido ampliar el conocimiento de Control Interno con diferentes opiniones de acuerdo a algunos autores como se detalla a continuación:

- *“El Control Interno se define como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad económica de la empresa se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección.”* (De Lara Bueno, 2007, pág. 54)
- *“El Control Interno se define como un conjunto de acciones, planes, políticas, normas, procedimientos, métodos, etc., que tienen como objetivo proteger los activos de una organización, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices establecidas por la administración de la empresa.”* (Barquero, 2013, pág. 75)
- *“El Control Interno se define como un conjunto de procedimientos, reglamentos y actividades que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización, asegurar la exactitud de los datos contables y extracontables los cuales son utilizados para la toma de decisiones.”* (Mira Navarro, 2007, pág. 11)
- *“El Control Interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- ✓ *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- ✓ *Confiabilidad de la información financiera.*
- ✓ *Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas”*

(Committee of Sponsoring Organizations, 2004)

Es por eso que podemos decir que el Control Interno es un conjunto de procedimientos, normas y reglas que se encargan de salvaguardar los activos de una organización a través de la presentación de información acertada y oportuna para la toma acertada de decisiones necesarias que garanticen y faciliten la eficiencia económica en todas las operaciones de la empresa.

2.2 Objetivos del Control Interno

Los principales objetivos de Control Interno son:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecte.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la empresa, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar para que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Certificar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos de Auditoría.
- Detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar la consecución de sus objetivos.
- Verificar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar para que la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Después de conocer los objetivos del Control Interno se puede resumir que el objetivo principal es:

- Salvaguardar los activos de la organización a través de la implementación de procesos, políticas y normas que proporcionen información certera para el cuidado oportuno de los mismos.

2.3 Clasificación de Control Interno

El Control Interno puede clasificarse en:

2.3.1 Control Administrativo

Incluyen el plan de la organización así como los métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y el control de las operaciones.

El Control Interno Administrativo está compuesto por los métodos y procedimientos relacionados directamente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas generales. Normalmente incluyen controles a través del análisis estadístico, estudios de tiempos y movimientos, informes de actuación, programas de adiestramiento de personal, controles de calidad, etc. Para que una entidad pueda funcionar, a más de dotarla de recursos necesarios e indispensables, sean estos humanos materiales y financieros, debe poseer una organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser, además debe cumplir con el proceso administrativo completo: planeación, organización, dirección y control. (De Lara Bueno, 2007, págs. 54-55)

Es decir el Control Interno Administrativo está compuesto por controles de análisis estadístico de adiestramiento del personal, controles de calidad, medición de eficiencia en procedimientos, estudio y análisis de tiempos de cumplimiento, etc.

2.3.2 Control Contable

Representado por todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente al cuidado de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros, comprende en un amplio sentido; el plan de organización, los

métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de la información financiera, principalmente los Estados Financieros de la entidad o programa; así mismo incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones entre las operaciones de registro e información contable. Generalmente incluye controles contables tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y Auditoría interna. (De Lara Bueno, 2007, págs. 54-55)

Es decir este tipo de control incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes entre las funciones de registro e información contable que involucran directamente las operaciones o la custodia de recursos, así como los controles físicos sobre dichos recursos.

2.4 Principios de Control Interno

Los principales principios de Control Interno son:

- **Integridad y valores éticos:** La integridad y los valores éticos sólidos, especialmente, de los altos directivos, se desarrollan, comprenden y fijan el estándar de conducta para reportar la información financiera.
- **Junta de directores:** La Junta de directores ejerce la responsabilidad de supervisión relacionada con la información financiera y el Control Interno relacionado.
- **Filosofía y estilo operativo de la dirección:** La filosofía y la forma de operar de la dirección ayuda a lograr el Control Interno eficaz para reportar la información financiera.
- **Estructura de la organización:** La estructura de la organización de la entidad ayuda a lograr el Control Interno eficaz de la información financiera.
- **Competencias del reporte de la información financiera:** La entidad retiene individuos competentes de la información financiera y puestos de supervisión relacionados.

- **Autoridad y responsabilidad:** Se asignan niveles de autoridad y responsabilidad a la dirección y empleados para facilitar el Control Interno eficaz del reporte de la información financiera.
- **Recursos Humanos:** Se diseñan e implementan políticas y prácticas de recursos humanos para facilitar el Control Interno eficaz de la información financiera.
- **Objetivos de reporte de la información financiera:** La dirección especifica los objetivos para reportar la información financiera con suficiente claridad y criterios para facilitar la identificación de los riesgos de información.
- **Riesgos de reporte de la información financiera:** La identidad identifica y analiza los riesgos para el logro de los objetivos al reportar la información financiera, para determinar cómo se deberían gestionar los riesgos.
- **Riesgo de fraude:** La probabilidad de un error material debido a fraude se considera explícitamente cuando se evalúan los riesgos para lograr los objetivos de la información financiera.
- **Integración con evaluación de riesgos:** Se toman acciones para abordar los riesgos al logro de los objetivos de la información financiera.
- **Selección y desarrollo de actividades de control:** Se seleccionan y desarrollan actividades de control teniendo en cuenta su costo y su eficacia potencial para mitigar riesgos y lograr los objetivos de la información financiera.
- **Políticas y procedimientos:** Se fijan y comunican en toda la entidad las políticas para reportar información financiera confiable, y los procedimientos correspondientes que resulta en la aplicación de las directrices emanadas de la dirección.
- **Tecnología de la información:** Se diseñan e implementan los controles de tecnología de la información donde sean aplicables, para ayudar a lograr los objetivos para reportar la información financiera.
- **Información de reporte de la información financiera:** Se identifica, captura e utiliza información pertinente en todos los niveles de la entidad y se distribuye en un formato y marco de tiempo que ayuda a lograr los objetivos para reportar la información financiera.
- **Información de Control Interno:** Se identifica y captura información utilizada para poner en marcha otros componentes de control y se distribuye en un formato que permite al personal llevar a cabo sus responsabilidades de Control Interno.

- **Comunicación interna:** La comunicación ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades individuales de Control Interno en todos los niveles de la entidad.
- **Comunicación externa:** Se comunica a partes externas los asuntos que afectan la consecución de objetivos para reportar la información financiera.
- **Evaluaciones continuas y separadas:** Permiten que la gerencia determine si el Control Interno para reportar información financiera, existe y funciona con efectividad.
- **Reporte de deficiencias:** Las deficiencias de Control Interno se identifican y comunican en forma puntual a las partes responsables de tomar acción correctiva y a la dirección de la junta, según sea apropiado.

2.5 Sistemas de Control Interno

Los Sistemas de Control Interno pueden ser definidos de diferentes maneras como se detallará a continuación:

- *“El Sistema de Control Interno de una empresa es un conjunto de procedimientos, normas, principios, etc. que forma parte del Control de Gestión de tipo táctico, el mismo que está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.”* (Mantilla Blanco & Cante, 2005, pág. 51)
- *“El Sistema de Control Interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.”* (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2010)

- *“El Sistema de Control Interno es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable.”* (Blanco Luna, 2010, págs. 65-114)

Pero desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[COSO, 1992], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de Control Interno:

- *“Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:*
 - ✓ *Efectividad y eficiencia en las operaciones.*
 - ✓ *Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.*
 - ✓ *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”* (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 1992)

Es por eso que de acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Sistemas de Control Interno:

Sistema de Control Interno es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las

operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.

El mantener Sistemas de Control Interno para la organización tiene como beneficio:

- Reducir los riesgos de corrupción dentro de la organización.
- Lograr los objetivos y metas establecidos por la organización.
- Promover el desarrollo organizacional.
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones de la organización.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo dentro de la organización.
- Proteger los recursos y bienes de la organización.
- Contar con información confiable y oportuna.
- Fomentar la práctica de valores.
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

2.6 Objetivos del Sistema de Control Interno

El Control Interno tiene tres objetivos principales estos son:

2.6.1 Suficiencia y confiabilidad de la información financiera

Una de las funciones principales de la Contabilidad es captar, procesar y producir información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones, esta información es útil si es confiable y oportuna; la información será confiable si la organización cuenta con un sistema de Control Interno que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

2.6.2 Efectividad y eficiencia de las operaciones

Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

2.6.3 Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro de las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normativa que sea aplicada en el ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que se propone.

2.7 Componentes del Control Interno

2.7.1 COSO I

Figura 3. Componentes de Control Interno COSO I



Nota: (Acosta Gonzalez & Almeida Gonzalez, 2015)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

El Informe COSO I, Internal Control Framework, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), fue escrito con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus Sistemas de Control Interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus Sistemas de Control Interno, este informe

constituye el modelo de Control Interno en las empresas de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial. Este informe publicado en 1992, fue redactado por un grupo de expertos representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de Contabilidad, Auditoría y Finanzas.

El propósito de redactar el informe COSO fue:

- Establecer una definición de Control Interno que fuera aceptada como un marco común que satisficiera las necesidades de todos los sectores de la materia.
- Aportar una estructura de Control Interno que facilitará la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

El informe COSO se estructura en cuatro partes:

- **Resumen Ejecutivo:** Este es una visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del Control Interno, dirigido a ejecutivos, miembros de consejo de administración y legisladores.
- **Estructura Conceptual:** En esta estructura se define el Control Interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que gestores, consejeros y otros que puedan evaluar sus sistemas de control.
- **Reportes a partes externas:** Es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre Control Interno, además de la preparación de Estados Financieros.
- **Herramientas de evaluación** Este documento proporciona materiales que se pueden emplear en la evaluación de cualquier sistema de Control Interno empresarial.

De acuerdo al marco del Informe COSO el Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

Los componentes de Control Interno serán los mismos para todo tipo de organización, sea ésta pública, privada, etc., y dependerá del tamaño de dichas organizaciones para la implementación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

2.7.1.1 Ambiente de Control:

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno, provee disciplina y estructura, es por ello que es la base del resto de los componentes. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 27)

Dentro del ambiente de control se mantienen algunos principios que se detalla a continuación:

- **Integridad y valores éticos:** En vista de que el Control Interno se sustenta en los valores éticos, la Gerencia debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos. Estos valores éticos deben regir el comportamiento de todos los funcionarios de la organización, orientando su integridad y compromiso profesional. Para ello se tomarán algunos lineamientos importantes como:
 - ✓ Dar el ejemplo.
 - ✓ Establecer estándares de conducta dentro de la organización.
 - ✓ Evaluar la aceptación a estos estándares de conducta.
 - ✓ Tomar acciones oportunas sobre los desvíos a los estándares en forma oportuna. (Coopers & Lybrand, 2007, págs. 28-31)

- **Competencia de los funcionarios:** Tanto los altos funcionarios como los funcionarios en general de una organización deben caracterizarse por poseer un nivel de competencias acorde a las responsabilidades asumidas. Esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen sistema de Control Interno. Para ello se tomarán algunos lineamientos importantes como:
 - ✓ Analizar formal o informalmente las funciones principales de todos los funcionarios.
 - ✓ Analizar las competencias requeridas por los funcionarios para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - ✓ Establecer un plan de capacitación continuo que contribuya al mejoramiento de las competencias de los funcionarios. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 32)

- **Estilo de dirección y gestión:** La Gerencia debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y continua, su compromiso con los controles implementados y con los valores éticos. Será obligación de la Gerencia de hacer comprender a cada uno de los funcionarios el rol que deberá cumplir dentro del sistema de Control Interno. Para ello se tomarán algunos lineamientos importantes como:
 - ✓ La Gerencia se encargará de dictar cursos, talleres, reuniones o exposiciones para manifestar el compromiso de inculcar a los funcionarios los principios y manejo del Control Interno.
 - ✓ La Gerencia tomará decisiones luego de realizar un análisis profundo de los riesgos asumidos.
 - ✓ Existirá un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera, contable y de gestión. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 33)

- **Estructura organizativa-organigrama:** La empresa tiene que encontrarse organizada de tal manera que pueda cumplir con la misión y los objetivos de la organización, misma estructura que debe ser formalizada en un organigrama y ser difundida entre todos los funcionarios. Para ello se tomarán algunos lineamientos importantes como:
 - ✓ La empresa deberá contar con una estructura organizativa que manifieste la relación jerárquico-funcional existente.
 - ✓ La organización deberá tener un diagrama de la estructura organizativa vigente.
 - ✓ La estructura organizacional deberá ser difundida a toda la organización para que exista conocimiento. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 34)

- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Cada funcionario dentro de la organización debe conocer sus deberes y responsabilidades, esto ayuda a desarrollar la iniciativa de los funcionarios y a solucionar los problemas de la organización actuando siempre dentro de sus responsabilidades. Así mismo los funcionarios deben conocer los objetivos de su unidad de trabajo y cómo su función contribuye con el logro de los objetivos generales de la misma, de esta manera se consigue que el compromiso de las personas que se desempeñan

dentro de la organización sea mayor. Para ello se tomarán algunos lineamientos importantes como:

- ✓ Los funcionarios deberán conocer los objetivos de sus unidades de trabajo y cómo apoyan cada uno de ellos en la consecución de los objetivos
- ✓ Deberá existir una clara asignación de responsabilidades, lo que quiere decir que cada funcionario desarrolla sus propias iniciativas y actuar dentro de sus responsabilidades.
- ✓ La asignación de responsabilidades a los funcionarios estarán directamente vinculadas con la asignación de autoridad. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 35)

- **Políticas y prácticas de personal:** Se deberán establecer políticas para el personal, dentro de la normativa vigente para poder lograr una administración justa y equitativa para todos los funcionarios. Para ello se tomarán algunos lineamientos importantes como: Deberán existir procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 41)

2.7.1.2 Evaluación de Riesgo

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo que permite identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la empresa, dando las pautas necesarias para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Para ello la gerencia deberá considerar posibles cambios en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar los objetivos de la organización. Cada unidad dentro de la organización se enfrenta a diversos riesgos, tanto internos como externos que deben ser evaluados, una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí. La evaluación de riesgos, consiste en la identificación y el análisis de los riesgos importantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo conseguirlos. En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de

acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 19)

- **Misión, objetivos y políticas:** Los objetivos y políticas de una determinada organización deben estar alineados y establecidos de acuerdo con la misión de la misma.
 - ✓ **Misión:** Expresa lo que es la organización, para qué fue creada, qué necesidades cubre.
 - ✓ **Objetivos:** Expresan lo propósitos de la organización, mostrando hacia dónde va la misma.
 - ✓ **Políticas:** Expresan los medios que utiliza la organización para conseguir los objetivos. (Coopers & Lybrand, 2007, págs. 19-21)

- **Identificación de riesgos:** Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la empresa, tanto externos como internos y deben estar claramente identificados. Para ellos, se debe realizar un mapeo de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la organización, la identificación de los objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 21)

- **Estimación de riesgos:** Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar. Por ello la estimación de riesgos debe hacerse en base a dos variables: la probabilidad que es la frecuencia de ocurrencia de riesgo y el impacto que es la consecuencia que tendría el riesgo. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 23)

- **Manejo del cambio:** Se debe disponer de procedimientos capaces de informar oportunamente cualquier cambio, tanto en el ámbito interno como el externo, puedan impedir que los objetivos se consigan. (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 23)

2.7.1.3 Actividades de Control

“Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.” (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 67)

Las actividades de control son las normas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplen las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar riesgos. Existen algunos tipos de actividades de control dentro de una organización que van desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección.

2.7.1.4 Información y Comunicación

Tanto la información como la comunicación son dos puntos importantes al momento de llevar procedimientos de Control Interno, por ejemplo, la información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de los objetivos, mientras que la comunicación tanto interna como externa provee a la organización de la información necesaria para la realización de los controles diariamente, además la comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

“Es necesario identificar, recoger, y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros, por otra parte se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una

circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal. La Dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno de los empleados. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de Control Interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados.

El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Así mismo es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, organismos de control y accionistas” (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 81)

- **Información:** La información es necesaria en todos los niveles de la empresa, en este sentido la información no solo se utiliza para la realización de estados financieros, sino también para la toma de decisiones. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar la información, los sistemas de información se utilizan generalmente para detallar el procedimiento de datos generados por las transacciones de compras, ventas, cobranzas, pagos, etc. Resulta imprescindible que la información ofrezca los suficientes datos relevantes para poder brindar un control eficaz, la calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos a ser tomados en cuenta:
 - ✓ **Contenido:** Es decir que la información contenga de datos necesarios para la toma de decisiones
 - ✓ **Oportunidad:** Es decir que la información sea proporcionada justo a tiempo.
 - ✓ **Actualidad:** Es decir que la información sea lo más reciente posible
 - ✓ **Exactitud:** Es decir que la información proporcionada sea correcta
 - ✓ **Accesibilidad:** Es decir que la información pueda ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas. (Coopers & Lybrand, 2007, págs. 82-86)
- **Comunicación:** La comunicación es un procedimiento necesario dentro de cualquier organización, la comunicación y la información se complementan armónicamente, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas y los

grupos, así como otras cuestiones importantes. Se pueden distinguir dos tipos de comunicación dentro de una organización, sea la comunicación interna y la externa:

- ✓ **Comunicación Interna:** La comunicación interna se refiere a la comunicación interdepartamental, es decir que todos los empleados tengan la información necesaria para poder llevar a cabo todas sus actividades, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, puesto que si no recibe un mensaje claro pueden surgir problemas importantes dentro de la organización. Además, cada función de los empleados debe especificarse con claridad, es decir, cada persona tiene que entender la relevancia de su cargo así como los aspectos importantes del sistema de Control Interno, cómo funcionan los mismos, saber cuál es su papel y responsabilidad dentro del sistema de Control Interno
- ✓ **Comunicación Externa:** La comunicación externa como la interna son muy importantes dentro de la organización, puesto que al disponer comunicación eficaz con proveedores o clientes, se podría aportar información valiosa sobre el diseño y calidad de los productos que ofrece la empresa permitiendo por ejemplo que la empresa responda positivamente a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes. (Coopers & Lybrand, 2007, págs. 86-92)

2.7.1.5 Monitoreo

A este componente de Control Interno se lo considera como un componente de evaluación, el mismo que es utilizado 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 correctamente, este componente permite evaluar los hallazgos y comunicar las deficiencias oportunamente, si es que las deficiencias son relevantes deben ser comunicadas de inmediatamente al directorio y a la alta gerencia. Los Sistemas de Control Interno así como los controles evolucionan con el tiempo por diferentes factores relevantes, como por ejemplo, la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos; es por eso que el proceso de monitoreo asegura que

el Control Interno continua funcionando adecuadamente. Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: Actividades continuadas o Evaluaciones puntuales.

- **Actividades de supervisión continuada:** Comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.
- **Actividades de evaluación puntual:** Permite examinar la continuidad de la eficiencia de los procedimientos de supervisión continuada.

2.7.2 COSO II

Figura 4. Componentes de Control Interno COSO II



Nota: (Acosta Gonzalez & Almeida Gonzalez, 2015)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

El informe COSO II; Enterprise Risk Management-Integrated Framework, o Marco Integrado de Gestión de Riesgos fue publicado por el en el 2004, con la finalidad de facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus Sistemas de Control Interno.

Los componentes son:

2.7.2.1 Ambiente de Control

Este componente establece una filosofía respecto a la Gestión de Riesgos, es decir permite reconocer tanto los eventos esperados como no esperados que pueden ocurrir, proporcionando disciplina y estructura a la organización

El ambiente interno de una compañía siempre es la base donde se sitúan el resto de elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y

de la estrategia. En el entorno de este ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos en función de su cultura y su “apetito” de riesgo.

2.7.2.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos dentro de una organización se fijan dentro de una escala estratégica, es decir creando objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Los objetivos deben existir antes de que la Dirección pueda identificar potenciales eventos que alteren o interrumpan la ejecución de los mismos. La Gestión de riesgos corporativos asegura que la Dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y que están en línea con ella además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Cada entidad enfrenta una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas.

2.7.2.3 Identificación de eventos

La Dirección identifica los eventos que afectarán a una entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito, es decir los eventos con impacto positivo representan oportunidades que la Dirección redirige hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Es por eso que se debe considerar aspectos externos, económicos, políticos y sociales, e internos, infraestructura, personal, procesos y tecnología, que afecten a la consecución de objetivos.

2.7.2.4 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite en una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La Dirección evalúa estos acontecimientos desde una perspectiva probabilidad e impacto.

Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde

la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).

2.7.2.5 Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes la Dirección se encargará de dar una respuesta, las respuestas pueden ser evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo; al considerar la respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo.

La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.

2.7.2.6 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que son necesarias para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.

2.7.2.7 Información y Comunicación

La adecuada información es necesaria a todos los niveles de la organización, de ellos depende evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos. Además para conseguir que el Control Interno funcione de manera efectiva es necesario un adecuado tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que implica la necesidad de unos sistemas de información adecuados. Por su parte, la información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos.

2.7.2.8 Supervisión

La Gestión de Riesgos Corporativos se encarga de revisar que el funcionamiento de cada uno de los componentes sea adecuado mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas.

La metodología ERM debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.

(Committee of Sponsoring Organizations, 2004)

2.8 Evaluación del Control Interno

La evaluación del Control Interno es la conclusión a la que se llega, es el juicio que se forma en la mente del auditor al evaluar los resultados del Control Interno, es decir si es bueno o defectuoso, si permite la ejecución plena de los objetivos o no.

La evaluación del Control Interno debe ser detallada para poder interpretar de mejor manera los estados financieros. El auditor deberá usar técnicas para realizar la evaluación tales como: indagación del personal, observación y referencias a documentación, por ejemplo, manuales de procedimientos y descripciones de funciones, para determinar los controles en las diferentes áreas de la entidad.

Existen tres métodos de evaluación y estos son: Método estadístico, Método de Cuestionario, método Narrativo o Descriptivo, Método Gráfico.

2.8.1 Método Estadístico

Dentro del proceso de evaluación de un sistema de Control Interno, el auditor debe revisar una gran cantidad de documentos, es por eso que este método se hace necesario pues se convierte en un aspecto obligatorio la utilización del método selectivo, utilizando científicamente las estadísticas, para lo cual se deberá preparar previamente los programas y las pruebas respectivas logrando que los resultados de la evaluación sean confiables, oportunos, con conclusiones lógicas y reales, dentro de las operaciones de control, con criterio analítico y profesional.

Para lo cual se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La muestra seleccionada o grupo de documentos a tomar en cuenta debe ser representativa frente al total del conjunto.
- El tamaño de la muestra varía de manera proporcional e inversa respecto a la calidad del sistema de control y sus elementos, es decir mientras el sistema de Control Interno sea más eficiente la muestra será limitada, caso contrario, es decir si el sistema de Control Interno es ineficiente, la muestra tendrá que ser mucho más amplia para que los resultados proporcionados sean los correctos.
- El examen de los documentos extraídos debe ser exhaustivo, detallado y profundo para que las conclusiones que se obtengan de la evaluación sean totalmente confiables.

Siempre existirá un riesgo latente, más cuando la muestra no sea representativa y por lo tanto dependerá del buen criterio profesional del auditor. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2009, pág. 18)

2.8.2 Método Cuestionario

Este método consiste en la evaluación de un Sistema de Control Interno en base a preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los diferentes responsables de las distintas áreas de trabajo, en base a las respuestas obtenidas, el auditor obtendrá una evidencia, la misma que deberá constatar con procedimientos, con la finalidad de determinar si los controles operan tal y como fueron diseñados o no. Este tipo de método es bastante útil al momento de determinar las áreas críticas de una manera uniforme, dicho Cuestionario puede constar de preguntas tanto abiertas como cerradas, puesto que en algunas áreas se necesita obtener mayor información para determinar el área crítica del Control Interno. Cuando se aplica el cuestionario el auditor se ve en la necesidad de confirmar la veracidad de las respuestas dadas, puesto que los funcionarios pueden responder las preguntas de la manera más favorable para la institución, aunque sí podrían responder con franqueza, es por eso que las respuestas favorables deberán ser constatadas que se lleven a cabo en realidad en la práctica. La correcta aplicación de los cuestionarios de Control Interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones, por lo tanto es necesario que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

Al utilizar el método cuestionario se debe considerar:

- Elaborar un grupo de preguntas sobre los aspectos básicos de las normas, principios, procedimientos a investigar y luego proceder a tener las respuestas.
- Formular preguntas de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades en el Control Interno.
- Las preguntas son las herramientas principales de una entrevista.
- Las preguntas se inician por lo genérico hasta llegar a lo específico y deben ser lógicas y ordenadas.
- Las preguntas deben ser cortas, con un lenguaje fácil de entender.
- Evitar preguntas hipotéticas o negativas.

(Contraloría General de la República de Nicaragua, 2009, págs. 18-19)

Ejemplo de Método Cuestionario de Control Interno

Figura 5. Ejemplo de Método de Cuestionario de Control Interno

Empresa "XYZ"					
Cuestionario de Control Interno					
Cuenta:		Caja-Bancos			
Área:		Tesorería			
Objetivos generales:					
1. Verificar la correcta valoración de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y su adecuada presentación en los estados financieros.					
Objetivos específicos:					
1. Verificar la existencia física de los recursos de liquidez inmediata con que cuenta la entidad.					
2. Determinar si los fondos y depósitos que se presentan dentro de rubro de efectivo, caja y bancos cumplen las condiciones básicas de disponibilidad.					
3. Determinar si los fondos de efectivo y de depósitos a la vista que se representan en los estados financieros son auténticos					
4. Verificar la existencia de manuales de funciones y procedimientos del efectivo.					
Nro	Preguntas	Si	No	No Aplica	Observaciones
CAJA					
1	¿La dependencia de caja es un área restringida?				
2	¿Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?				
3	¿Es conocida la clave para abrir la caja por personal diferente del cajero o gerente?				
4	¿Los valores recaudados en efectivo son depositados de inmediato?				
BANCOS					
1	¿Los cheques que ingresan se encuentran a nombre la compañía?				
2	¿Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados?				
3	¿Se realiza verificación de saldos antes de entregar cheques?				
4	¿Se firman cheques en blanco, al portador a o la vista?				
Revisado Por:					
Elaborado Por:					

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

2.8.3 Método Narrativo o Descriptivo

Este método es una descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del Sistema de Control Interno, el mismo pueden ser aplicadas en Auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor tenga la suficiente experiencia para obtener la información que es necesaria.

El método narrativo o descriptivo consiste presentar en forma de relato las actividades de la empresa, indican el orden de las actividades de la empresa, las personas que participan, los informes que resultan de cada proceso; todo esto en una descripción simple, sin utilizar gráficos. Este método se caracteriza por usar una serie de preguntas las mismas que tienen unas respuestas que describen aspectos significativos de los diferentes controles que utiliza la organización, sean estos positivos o negativos para ser evaluados posteriormente. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2009, págs. 19-20)

Ejemplo del Método Narrativo o Descriptivo

Figura 6. Ejemplo Método Narrativo

Narrativa del proceso de manejo de inventarios de la Empresa “XYZ”

El proceso se inicia cuando el Jefe de Bodega, ordena se realicen los conteos cíclicos de inventario, en caso se detecten diferencias entre los físicos y lo que consta en el sistema, se realiza los ajustes al inventario y estas diferencias son informadas a Contabilidad. Contabilidad con los respaldos firmados por los responsables del conteo y aceptación por parte del operador logístico, con quien se mantiene un contrato a través del cual, Cadbury puede realizar cobros por diferencias negativas en el inventario. Contabilidad ejecuta las reclasificaciones desde la cuenta de ajustes de inventario a la cuenta por cobrar a través de una factura cada fin de mes, por las diferencias generadas.

De los conteos cíclicos también se derivan los productos en mal estado, los mismos que son separados del disponible para la venta, estos valores son provisionados según lo generado cada mes. Cuando la mercadería en mal estado amerita una baja, por su uso de espacio en la bodega, se procede a realizar dar de baja del inventario, actividad que es observada por Contabilidad, para certificar lo adecuado del proceso

El Jefe de bodega corre la transacción M.09 en bodega 0200 y las retira del sistema el inventario en mal estado, se firma un acta por parte de todos los responsables e impuestos envía a notarizar los documentos, para legalizar la transacción

Elaborado por: Lizeth Arregui /Eliana Gavilánez

2.8.4 Método Gráfico

Este método consiste en describir objetivamente la estructura de la empresa, sus principios, actividades entre los distintos departamentos, etc., pero con principios de Auditoría, es un método muy útil ya que tiene entre sus principales ventajas identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos además de permitir apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que maneja la empresa, e identificar las desviaciones o incumplimientos de los mismo en forma gráfica y clara. Para la elaboración de un flujograma se deben tomar en cuenta los siguientes consejos:

- Describir secuencialmente todos los procedimientos que maneje la institución
- Describir claramente todos los documentos que tengan incidencia contable
- Demostrar el flujo de documentos entre los distintos departamentos de la organización
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento
- Recoger toda la información pertinente relacionada con las transacciones, documentación y formatos

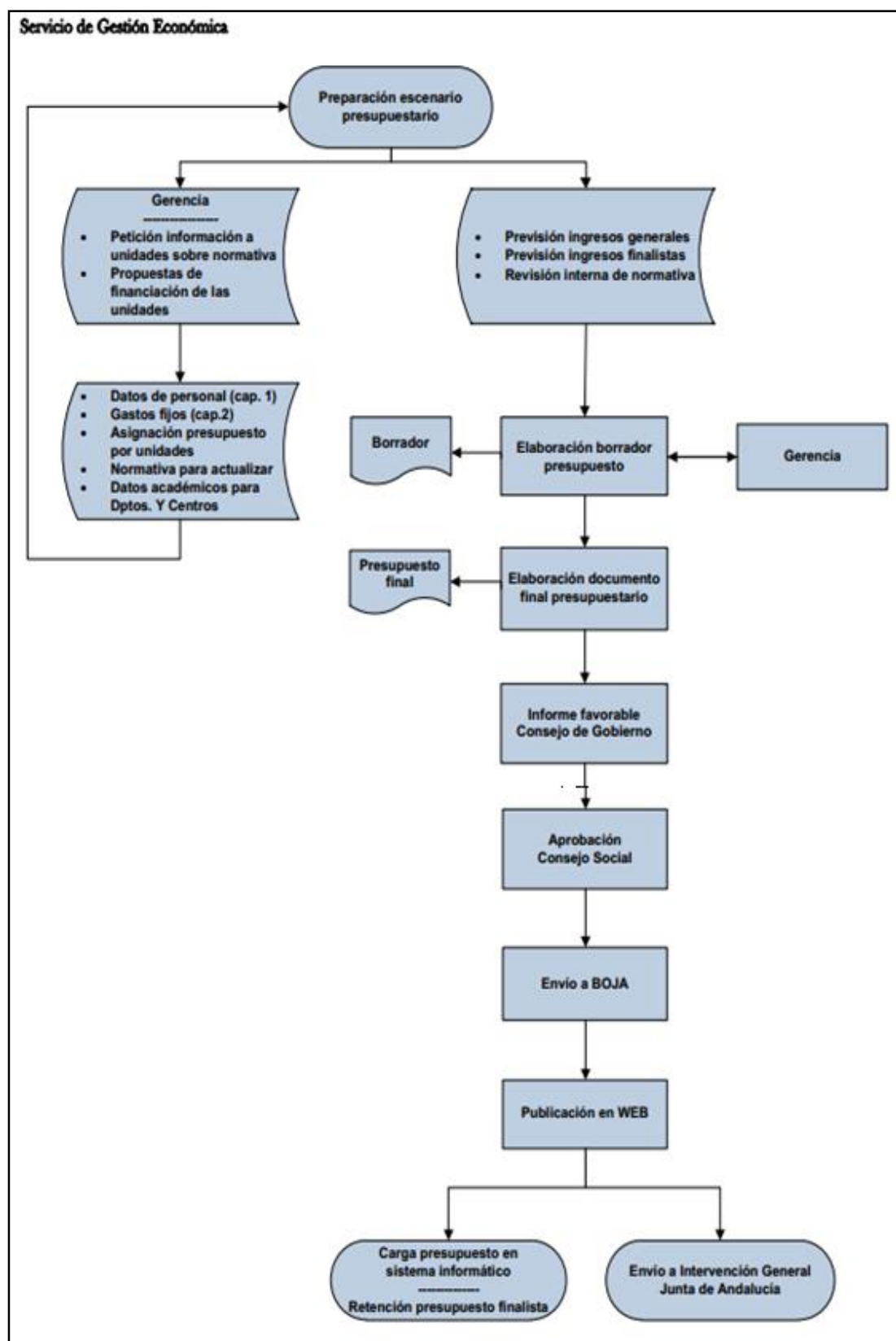
Los organigramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar los procesos.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros o archivos.
- Facilitar la supervisión de todas las actividades y procedimientos dentro de la organización.
- Comprobar el funcionamiento de del Sistema de Control Interno sus procedimientos y controles.
- Demostrar a la Dirección las razones que fundamentan las observaciones y sugerencias proporcionadas por el auditor para mejorar el Sistema de Control Interno o procedimientos.

(Contraloría General de la República de Nicaragua, 2009, págs. 20-22)

Ejemplo de Método Gráfico de Control Interno

Figura 7. Ejemplo Método Gráfico de Control Interno



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

CAPÍTULO 3

SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Análisis Interno

3.1.1 Área Administrativa

Dentro del área administrativa de Falcón Gavilanes Cía. Ltda. se encuentran los socios de la misma, los cuales son parte de la familia Falcón Gavilanes.

Fausto Falcón Altamirano Presidente de Compañía con el setenta por ciento de las participaciones por doscientos ochenta dólares, Giovanni Falcón Gavilanes como Jefe de Ventas del Punto de Fábrica y socio con el diez por ciento de las participaciones por cuarenta dólares, Gladys Falcón Gavilanes como representante legal y socia con el diez por ciento de las participaciones por cuarenta dólares y Jimena Falcón Gavilanes como Jefe de ventas del punto de venta del almacén de la prensa y socia con el diez por ciento de las participaciones por cuarenta dólares. Reuniendo un capital suscrito de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

El capital fue suscrito y pagado el 01 de febrero de 2014, valor con el que se apertura la cuenta corriente de la compañía en el banco internacional.

3.1.2 Área de Contabilidad

Falcón Gavilanes Cía. Ltda. es una empresa que maneja Contabilidad externa, se contrató una firma de contadores externos conocida como Quantitas, los mismos que para llevar un mejor control de la actividad contable y financiera decidieron dejar un asistente contable de planta dentro de la compañía mientras se establecen políticas adecuadas y eficientes para el manejo contable.

El convenio al que llegó Gerencia con los contadores externos fue encargarse de todo lo referente con: Ingreso de facturas de compras y ventas, emisión de retenciones, impuestos y anexos, conciliaciones bancarias, impresión de ingresos y egresos, reportes adicionales, cálculo de costos de producción, inventario de bodegas de

insumos y de artículos terminados, manejo de nómina, impresión de roles y quincenas, cálculo de provisiones sociales, presupuestos de costos, gastos e ingresos, flujos de caja semanales, presentación y análisis de estados financieros, etc.

Para lo cual Falcón Gavilanes Cía. Ltda., proporciona apoyo a los contadores externos con un asistente adicional, quien se compromete a servir de apoyo en todas las actividades contables establecidas, para poder proporcionar información oportuna en el caso de toma de decisiones, por la magnitud de información que maneja Falcón Gavilanes Cía. Ltda., para dos personas en Contabilidad es casi imposible mantenerse al día en todas sus actividades diarias e incluso mensuales, teniendo retraso en la presentación de información, haciéndose casi imposible proporcionar información oportuna a la Gerencia para la toma de decisiones, además de reportar mayores porcentajes de riesgo o error en registros contables.

3.1.3 Área Gerencial

La gerencia de Falcón Gavilanes Cía. Ltda. no se la entregó a personal capacitado en dicha área razón por la cual la gerencia es manejada únicamente por la representante legal Gladys Falcón.

La toma de decisiones dentro de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., se da entre la Gerente Gladys Falcón y el Presidente Fausto Falcón en base al conocimiento empírico que manejan y la experiencia que tienen ambos encargados en el negocio. En ocasiones se ha tomado decisiones inapropiadas que han comprometido el capital de la compañía teniendo un alto riesgo y vulnerabilidad dentro de la compañía.

3.1.4 Área de Cobranzas

Falcón Gavilanes Cía. Ltda. heredó una cartera vencida de la empresa Nikos Sociedad Civil, que era la empresa inicial con la cual se hizo la fusión, esta cartera se encuentra vencida por más de un año. Mientras tanto la cartera general de Falcón Gavilanes a pesar de que es una empresa que empezó hace poco, también se encuentra vencida por lo menos en un cuarenta por ciento, el motivo debido a que no se respetan ni se hacen

respetar las políticas de negociación establecidas al momento de hacer un contrato de venta.

Dicho contrato estipula que toda venta superior a los mil dólares debe tener un anticipo del cincuenta por ciento de la obra para su ejecución y el cobro del otro cincuenta por ciento al momento de entregar la obra, pero estas políticas no son tomadas en cuenta, es decir, no se recibe ni el anticipo del cincuenta por ciento ni el pago al finalizar la obra, la cartera se recupera dentro de los noventa días de ejecutada la venta, por lo cual Falcón Gavilanes Cía. Ltda., no tiene la liquidez suficiente, solo solventa sus costos y gastos generados por el cumplimiento del contrato..

3.1.5 Área de Cajas

Falcón Gavilanes Cía. Ltda., maneja ventas con diferentes formas de pago entre ellas el efectivo, por documentos firmados y por tarjetas de crédito, las ventas que son efectuadas al contado son recaudadas en cada uno de los almacenes y como política deben depositar la venta del día en la cuenta bancaria de la compañía máximo al siguiente día de efectuada la misma.

Es además política de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., por cuadre, enviar los reportes diarios de venta una vez por semana para que de esta manera Contabilidad pueda cuadrar el banco y la revisión de las ventas diarias de los almacenes.

3.1.6 Área de Ventas

Falcón Gavilanes Cía. Ltda., posee tres puntos de venta repartidos de la siguiente manera: el almacén de la fábrica que prácticamente es el punto de fábrica, en este almacén los productos que más se venden son uniformes para empresas que solicitan la maquila de uniformes para sus empleados y además también manejan atención al público en general y ventas al por mayor y menor, este almacén trabaja ventas bajo pedido. Las ventas de este almacén representan cerca del sesenta por ciento de las ventas totales de Falcón Gavilanes Cía. Ltda. en este almacén se manejan 2 vendedores locales y 4 vendedores freelance que se encargan de conseguir los contratos de uniformes más fuertes en venta.

El establecimiento dos es el almacén de la prensa, este almacén se dedica netamente al vender artículos al público en general, tanto mercadería propia producida por la planta así como artículos comprados a otros proveedores al por mayor, este almacén es manejado por 6 vendedores locales que se encargan de generar promociones de venta para el sector norte de la ciudad.

El tercer establecimiento es el almacén del centro histórico, este almacén también atiende netamente al público en general, se venden artículos propios de la empresa y artículos comprados a otros proveedores al por mayor, este almacén es manejado por tres empleados que se encargan de sacar adelante este almacén.

3.1.7 Área de Producción

Falcón Gavilanes Cía. Ltda., es una empresa que tiene como actividad económica la fabricación y comercialización de prendas de vestir, razón por la cual tiene cerca de 30 empleados en el área de producción, los mismos que se encuentran distribuidos en los diferentes procesos productivos.

En el área de costura se encuentran cerca de quince personas, el área de acabados con cerca de siete personas, el personal de corte con dos personas, el área de tejido con dos personas, el área de diseño con dos personas a cargo. La producción se maneja con el sistema de órdenes de producción.

Una vez que todas las prendas se maquilan en la planta son enviadas a los almacenes, este criterio de repartición se maneja empíricamente de acuerdo a lo que se estima vender en los almacenes, pero este es un problema bastante grave puesto que en ocasiones la mercadería falta en unos almacenes y sobra en otros inflando el stock de los mismo innecesariamente, se ocasionan costos adicionales por dejarlos en las bodegas, además se produce en exceso algunas prendas y no todas son vendidas.

Se demoran mucho en rotar las prendas que no han sido vendidas con éxito dejándolas almacenadas por demasiado tiempo en las bodegas y no han sido ni consideradas para

ofertas especiales, aumentando el stock tanto en almacenes como en planta innecesariamente.

3.2 Análisis Externo

3.2.1 Macro Ambiente

El macro ambiente en una empresa envuelve a todos los factores externos de la misma, los cuales de una u otra forma afectan al desenvolvimiento de la organización.

El macro ambiente es aquel en el cual no se puede ejercer un control debido a que las fuerzas que con forman el mismo se generan del exterior.

“El macro ambiente están definidos por aspectos como la demografía, la economía, los factores sociales y culturales, los políticos y legales y la tecnología...” (Liberos, y otros, 2013, pág. 45).

“Afecta a todas las organizaciones y un cambio en ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones” (Barrera, 2009). Estas fuerzas ayudan a ver las oportunidades que tiene la empresa en el mercado que la rodea y a la vez trata de mostrar las amenazas de la misma para poder controlarlas. El macro ambiente ayuda a tener una perspectiva clara de los factores que están generando amenazas a Falcón Gavilanes Cia. Ltda., y oportunidades que permitan hacer que la empresa mejore sus procesos.

3.2.1.1 Factor Económico

“Son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dad que inciden no solo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino también en la capacidad de esta para atenderlos rentablemente” (Barrera, 2009).

Esta variable envuelve varios puntos a tratar como por ejemplo la condicionante de empleo en Ecuador, si una persona o consumidor de nuestro producto no posee un

trabajo, esto hace que la venta o consumo de la mercadería de Falcón Gavilanes Compañía Limitada se vea afectada.

La evolución de las magnitudes económicas más condicionantes como la tasa de desempleo (que determina las expectativas de consumo y la sensibilización de los consumidores a la variable precio), la estabilidad de precios... la contención del gasto público o la contención de los tipos de intereses... permiten un determinado desarrollo en la economía... (Talaya, y otros, 2008, pág. 308).

Actualmente la economía en Ecuador se ha visto en crecimiento, cabe mencionar que las fluctuaciones económicas han variado de año a año; el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (2013) menciona: En los últimos ocho años el índice de volumen Industrial tiene una tendencia creciente, lo que indica una evolución y mejora progresiva de la industria ecuatoriana. A partir del año 2007 al 2010 el índice se estabiliza en valores que fluctúan entre 152,60 y 150,60 respectivamente. Cabe destacar también que, la reducción de índice del volumen industrial en el año 2009 mostró una mejora en el año 2010... (Censos, 2013)

La tendencia creciente tanto en la industria como en las remuneraciones de los ecuatorianos ha logrado que Falcón Gavilanes Cia. Ltda., logre mantenerse todavía en el mercado, pese al manejo empírico que se realiza, es bueno destacar que la empresa se ha mantenido en pie debido a que la economía en el país ha incrementado. Este factor es de vital importancia para las empresas puesto que así se puede analizar el comportamiento que van a tener los consumidores frente al producto de Falcón Gavilanes Cia. Ltda., y generar una buena toma de decisiones.

3.2.1.2 Factor Tecnológico

Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria, y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En Ambos casos el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor. (Barrera, 2009)

Carlos Lucio Tapia Barrera (2009) recalca: “La tecnología influye en los procesos de la empresa y que esta al no ser bien tratada, cuidada y aplicada en la industria, se puede incurrir en gastos que afectan al negocio” (pág. 5). Falcón Gavilanes Cia. Ltda., cuenta con tecnología básica en los procesos de costura y confección de las prendas de vestir, tienen alrededor de 15 empleados para realizar procesos de costura y lograr cumplir con las órdenes de producción de cada cliente, al no contar con el suficiente personal para cumplir estas órdenes de producción, la gerencia solicita maquila en otra entidad a fin de completar órdenes de producción de clientes importantes.

El análisis de este factor permite observar que Falcón Gavilanes Cia. Ltda., necesita mejorar algunas áreas de tecnología a nivel general en la empresa para que los procesos en la elaboración de productos se minimicen y así también los costos y gastos de la entidad.

Los cambios tecnológicos ofrecen muchas posibilidades de innovación en la oferta de las empresas y la comercialización de sus productos. El desarrollo tecnológico en un elemento indisociable de la competitividad de las empresas, obligando a la dirección de marketing a vigilar permanentemente la tecnología de su sector de actuación y sectores próximos (Talaya, y otros, 2008, pág. 75). Aquí se considera de vital importancia la innovación permanente que debe tener la empresa. Con una tecnología eficiente se logra tener los productos a menor tiempo y así cumplir con las necesidades de los consumidores de la empresa.

3.2.1.3 Factor Legal

“Se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno... que influyen y limitan tanto actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad... Aseguran mercados justos para los bienes y servicios” (Barrera, 2009, pág. 5).

La parte legal en la empresa es una de las partes fundamentales en la organización debido a que se debe cumplir con las leyes que rige el país, estas leyes van ligadas de la parte política del país. La ley de defensa de los consumidores es una de las leyes que

benefician a los trabajadores y los beneficios que como empresa se tiene. En la actualidad ese ámbito está siendo llevado por el abogado.

3.2.2 Micro Ambiente

Al hablar de microambiente sabemos que se refiere al entorno inmediato que rodea a la empresa y la forma como influye a la misma. “El micro entorno lo conforman las fuerzas que influyen de forma directa e inmediata en la gestión de la empresa y en la organización de las relaciones de intercambio con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado.” (Talaya, y otros, 2008, pág. 75).

Afectan a una empresa en particular y a pesar de que generalmente no son controlables se pueden influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir de este análisis nace las fortalezas y debilidades de la empresa (Barrera, 2009, pág. 3).

El análisis del macro ambiente y el microambiente va a permitir que la empresa Falcón Gavilanes Cia. Ltda., pueda ver de manera más detallada y profunda el mercado que le rodea y así por medio de la presente tesis darles una propuesta de corrección a aquellas falencias que actualmente comete la entidad.

Este análisis externo de Falcón Gavilanes Compañía Limitada nos ayuda a tener en claro y poder realizar el análisis FODA. A continuación se detalla cada uno de los factores a analizar.

3.2.2.1 Competencia

“Todas las compañías que se enfrentan a una gran diversidad de competidores” (Barrera, 2009, pág. 6).

El mundo empresarial, es un mundo competitivo por excelencia, puesto que más de una empresa se dedica a producir o a ofrecer el mismo producto o servicio, pero todo cambia al momento en que la empresa o persona ofrece su servicios o su bien, puesto que puede ofrecer el mismo bien o servicio pero la manera en la que lo oferta cambia

todo, es por eso que es importante la cordialidad, el servicio, la disponibilidad, etc. Es muy importante saber controlar a la competencia para tener éxito en el mercado y eso va a depender de acuerdo a como utilicemos nuestras estrategias y sobre todo hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito a las organizaciones tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad y el riesgo, es por ello que lo citamos a continuación:

- **Amenaza de nuevos competidores:** Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad, lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc., (Porter E., 2009).
- **Amenaza de posibles productos sustitutos:** Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio, constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores (Porter E., 2009).
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que suministran la materia prima para la producción de los

bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para los productores (Porter E., 2009).

- **Poder de negociación de los clientes:** Si la oferta del producto que produce la empresa es bastante alta, el cliente tiene mayor posibilidad de conseguir el producto deseado a un mejor precio, por la gran cantidad de oferta del mismo, pero tendrá que valorar la calidad y la disponibilidad puesto que pueden haber muchos productos sustitutos que puedan ser de menor costo y similares características (Porter E., 2009).
- **Rivalidad entre competidores existentes:** Esta última fuerza es una de las más importantes porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si se desea sobrevivir en el mercado se tiene que marcar la diferencia con los demás competidores y posicionarse sólidamente (Porter E., 2009).

El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a plasmar las estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias y saber cómo mover las fichas para tener un jaque mate. Otro de los conceptos que enseña Porter es que hay que estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo.

Los principales competidores para Falcón Gavilanes Cía. Ltda., son:

Tabla 1. Competidores Potencias Falcón Gavilanes Cía. Ltda.

Nro.	Nombre de la empresa	Actividad Económica	Nivel de competencia
1	Comercializadora Capiluz Cía. Ltda.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Alto
2	Comercializadora Riverbaltex Cía. Ltda.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Alto

3	Confecciones Recreativas Fibran Cía. Ltda.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Alto
4	Confecciones Santa S.A. Confecsan	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Bajo
5	Fábrica de Tejidos Lanar S.A.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Medio
6	Fadtextil S.A.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Alto
7	Fashionarte Cía. Ltda.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Medio
8	Le Chateau S.A.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Alto
9	Learsi S.A.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Medio
10	Lencería Fina Sa Lenfisa	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Medio
11	Manufacturas Americanas Cía. Ltda.	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Alto
12	Textiles El Greco Sa	Fabricación de prendas de vestir en telas tejidas, de punto y ganchillo	Medio

Nota: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.2.2.2 Proveedores

Los proveedores son parte fundamental del proceso productivo de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., puesto que de ellos depende que la Materia Prima, Insumos, etc., lleguen a la empresa para ser transformados en Artículos Terminados.

“Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial...” (Barrera, 2009, pág. 6).

“Es vital en la función de la empresa de entrega de valor al cliente, ya que proporciona los recursos a la compañía para producir sus bienes y servicios” (Hugo Chavarria, 2001, pág. 5).

Los principales proveedores de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., son:

Tabla 2. Principales Proveedores

N°	Proveedor	Bien/Servicio
1	Alarmas Activas Cía. Ltda.	Monitoreo
2	Facultad de Ingeniería Química	Vigilancia Ambiental
3	Fabrinorte Cía. Ltda.	Tela
4	Maquinaria Henríquez C.A	Repuestos Maquinaria
5	Pedro Pablo Duque Ayala	Artículos Terminados
6	Rizzoknit Industria Textil Cía. Ltda.	Tela
7	Reinec Cía. Ltda.	Artículos Terminados
8	Deyvis Bolívar Sánchez Tello	Mantenimiento Sistema
9	Hugonotte S.A.	Tela
10	Villarreal Rubio Importadores S.A.	Tela
11	Compupaper	Suministros
12	Lomas Jiménez Bayardo Patricio	Químicos
13	Tramacoexpress Cía. Ltda.	Transporte
14	Textinel Cía. Ltda.	Tela
15	Patricia Nicole Rosero Pasquel	Químicos
16	Calderón Herrera Patricio Augusto	Mantenimiento Calderas
17	Dya Technology	Mantenimiento Plotter
18	Aryan Sa	Cierres
19	Yépez Amores Ximena Alexandra	Asesoría Contable
20	Dong-Il del Ecuador S.A.	Hilos

Nota: (Sistema Contable Mcount, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.2.2.3 Clientes

Los clientes vienen a ser parte fundamental del desarrollo de la empresa, puesto que de ellos dependen los ingresos de la misma. Al hablar de los clientes se debe saber a qué mercado se está dirigiendo el producto que vende la empresa, tener de forma clara los clientes que van a llegar a nuestro producto.

“La compañía debe analizar a fondo el tipo de cliente que le interesa dentro del mercado, ya que cada uno cuenta con características particulares (desde consumidores finales tradicionales, hasta el sector gobierno)” (Hugo Chavarria, 2001, pág. 5). Se debe manejar el mercado al que va dirigido el producto puesto que de este se determina que clientes van a requerir las prendas de vestir de Falcón Gavilanes Cía. Ltda.

Los clientes principales de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., son:

Tabla 3. Principales Clientes

N°	Cliente	Producto
1	Emipack S.A.	Uniformes
2	Alfreli Hand Ecuador Cía. Ltda.	Uniformes
3	Cooperativa de Taxis Patronato San José	Uniformes
4	Disalme Cía. Ltda.	Uniformes
5	Distribimac S.A.	Uniformes
6	Empacmachine	Uniformes
7	Fibran Cía. Ltda.	Uniformes
8	Fupel Cía. Ltda.	Uniformes
9	Gancino Lara Roberth Enrique	Uniformes
10	Gruvipro Cía. Ltda.	Uniformes
11	Indeacaucho Cía. Ltda.	Uniformes
12	S.E.O.T	Uniformes
13	Salgraf Cía. Ltda.	Uniformes
14	Sande Ecuador Cía. Ltda.	Uniformes
15	Sistemlog Cía. Ltda.	Uniformes

Nota: (Sistema Contable MCount , 2014)

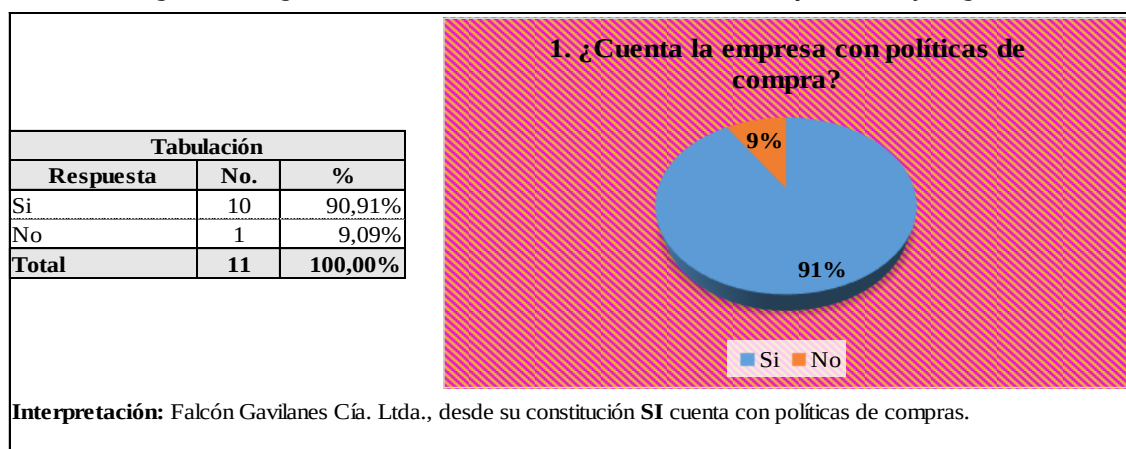
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3 Diagnóstico

3.3.1 Cuestionario de Control Interno: Adquisiciones y Pagos

Pregunta N° 1: ¿Cuenta la empresa con políticas de compras?

Figura 8. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos



Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N°2: ¿Maneja el Departamento de Adquisiciones procedimientos de cotizaciones, órdenes de compra y pago a proveedores?

Figura 9. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., desde su constitución no maneja procedimientos, políticas de compras.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	11	100,00%	
Total	11	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 3: ¿Una vez efectuadas las cotizaciones se realiza un cuadro comparativo de las mismas para analizarlas?

Figura 10. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., SI maneja niveles de autorización de compras, de hecho se maneja un solo nivel de autorización de compras que es el propietario de la empresa.
Respuesta	No.	%	
Si	11	100,00%	
No	0	0,00%	
Total	11	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 4: ¿Durante del proceso de compras se han efectuado devoluciones?

Figura 11. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos

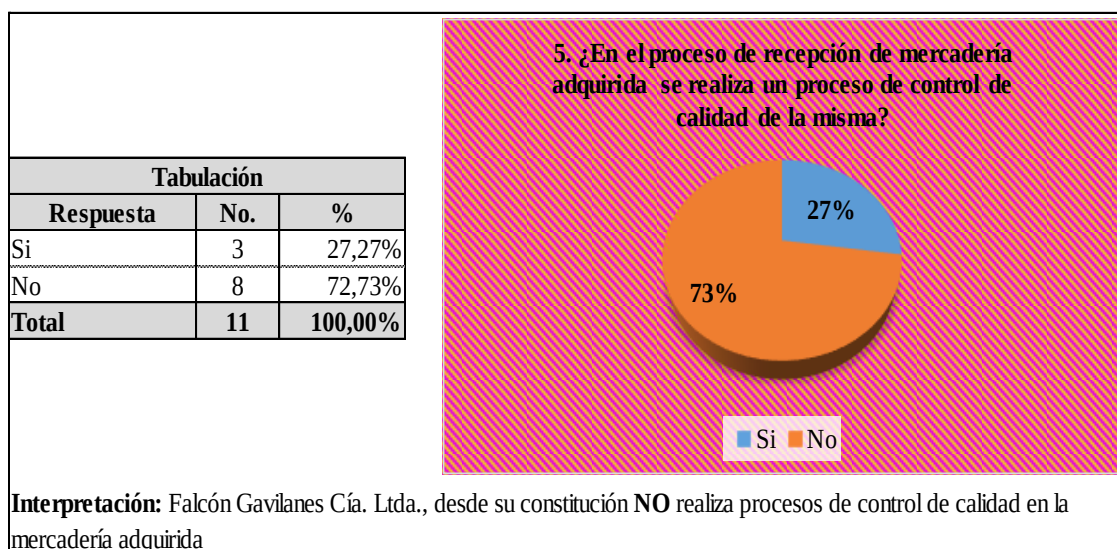
Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., SI ha efectuado devoluciones en sus adquisiciones, por falta de revisión en las especificaciones de la mercadería recibida.
Respuesta	No.	%	
Si	11	100,00%	
No	0	0,00%	
Total	11	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 5: ¿En el proceso de recepción de mercadería adquirida se realiza un proceso de control de calidad de la misma?

Figura 12. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos

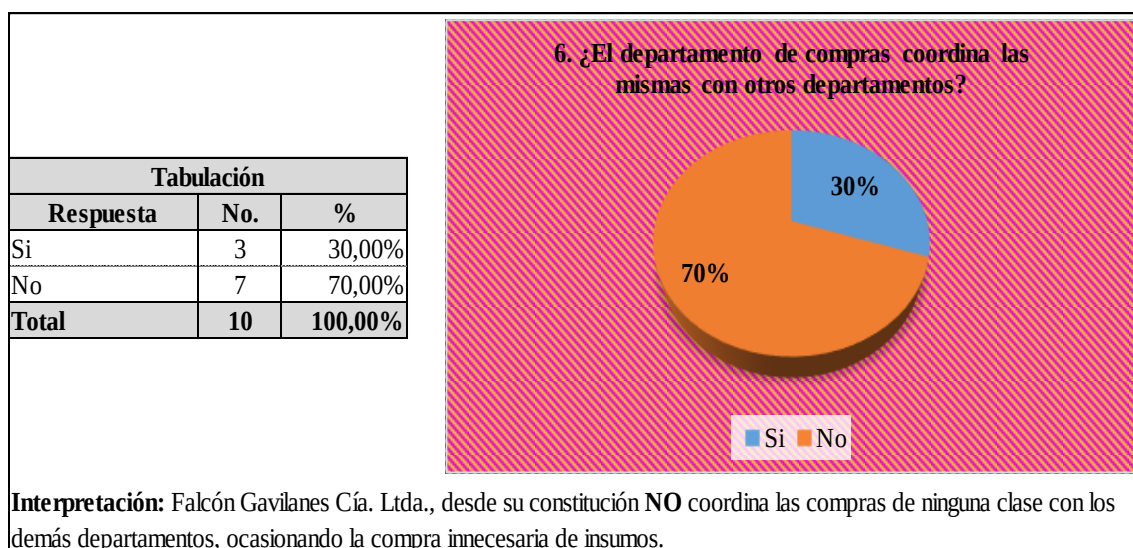


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Lizeth Arregui

Pregunta N° 6: ¿El departamento de compras coordina las mismas con otros departamentos?

Figura 13. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos

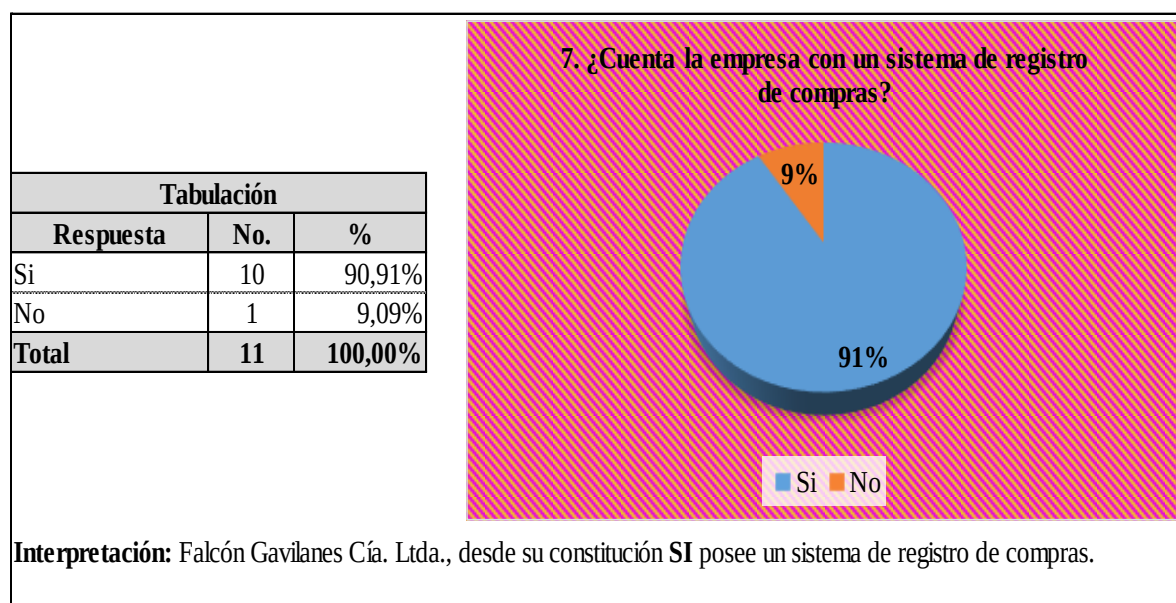


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N°7: ¿Cuenta la empresa con un sistema de registro de compras?

Figura 14. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones y Pagos

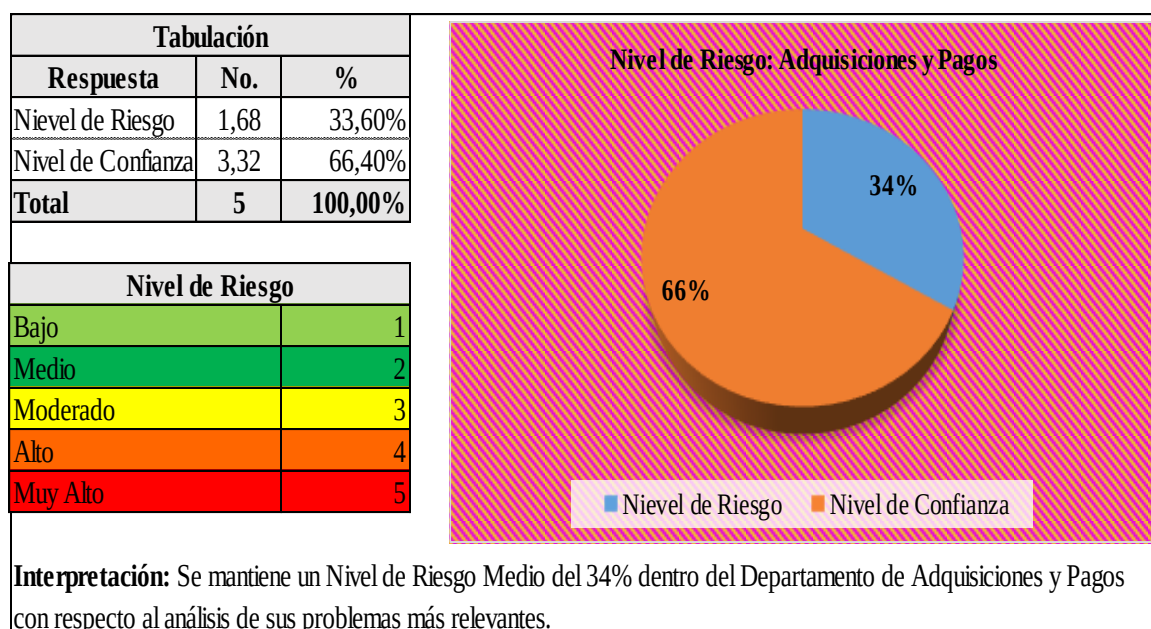


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.1.1 Matriz de Confianza y Riesgo Global: Adquisiciones y Pagos

Figura 15. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Adquisiciones y Pagos



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.1.2 Matriz FODA: Adquisiciones y Pagos

Tabla 4. FODA: Adquisiciones y Pagos

MATRIZ FODA – ADQUISICIONES Y PAGOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Mantiene una normativa y política para la adquisición de mercadería de la empresa.	1. Filtros de compras al momento de la adquisición de la mercadería.
2. Se maneja de forma rigurosa la adquisición de materiales	2. Existen opciones de devolución de mercadería dañada o defectuosa.
3. Se cuenta con un registro de las compras que se realizan a diario.	3. Se puede manejar de forma más minuciosa las compras a realizar.
4. Tienen de forma cronológica, ordenada y detallada las compras que se realizan	4. Organizar de manera más fácil el proceso de compras.
5. Acuerdo de devolución de mercadería.	5. Cuenta con política de adquisiciones.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No cuenta con un proceso de cotización, orden de compra y pago a proveedores.	1. Los proveedores no despacharan la materia prima debido a la demora en los pagos.
2. Existe deficiencia al momento de la revisión de materiales adquiridos a los proveedores.	2. Se compra materia prima a costos elevados por causa de no tener un proceso de cotización.
3. No se cuenta con personal capacitado y a cargo del control de calidad de la mercadería adquirida.	3. No contar con el material necesario para elaborar la prenda de vestir.
4. No existe comunicación entre departamentos al momento de las adquisiciones.	4. Al no realizar control de calidad los productos adquiridos ingresan defectuosos.
5. Se realizan varias devoluciones de mercadería adquirida.	5. Comprar más materia prima de la necesaria y aumentar de manera innecesaria los inventarios.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.1.2.1 Matriz de Estrategias Ofensivas: Adquisiciones y Pagos

Tabla 5. Matriz de Estrategias Ofensivas: Adquisiciones y Pagos

MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS – ADQUISICIONES Y PAGOS (F.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Filtros de compras al momento de la adquisición de la mercadería.
	2. Existen opciones de devolución de mercadería dañada o defectuosa.
	3. Se puede manejar de forma más minuciosa las compras a realizar.
	4. Organizar de manera más fácil el proceso de compras.
	5. Cuenta con política de adquisiciones vigente.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.
1. Mantiene una normativa y política para la adquisición de mercadería de la empresa.	1. <i>Conseguir filtros de compras al adquirir mercadería manejando de forma rigurosa las adquisiciones</i>
2. Se maneja de forma rigurosa la adquisición de materiales.	2. <i>Reestructurar las políticas de adquisición vigentes para generar más control a las compras que se realizan.</i>

3. Se cuenta con un registro de las compras que se realizan a diario.	3. <i>Llegar a acuerdos con proveedores a fin de establecer plazos en las devoluciones de mercadería defectuosa</i>
4. Tienen de forma cronológica y detallada las compras que se realizan de forma diaria.	4. <i>Manejar de forma minuciosas las adquisiciones para que las mismas se adquieran de manera eficiente.</i>
5. Acuerdo de devolución de mercadería.	5. <i>Delegar funciones a más empleados a fin de promover la comunicación entre departamentos.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.1.2.2 Matriz de Estrategias Defensivas: Adquisiciones y Pagos

Tabla 6. Matriz de Estrategias Defensivas: Adquisiciones y Pagos

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS- ADQUISICIONES Y PAGOS (F.A.)	AMENAZAS
	1. Los proveedores no despacharan la materia prima debido a la demora en los pagos.
	2. Se compra materia prima a costos elevados por causa de no tener un proceso de cotización.
	3. No contar con el material necesario para elaborar la prenda de vestir.
	4. Al no realizar control de calidad los productos adquiridos ingresan defectuosos.
	5. Comprar más materia prima de la necesaria y aumentar de manera innecesaria los inventarios.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.A.
1. Mantiene una normativa y política para la adquisición de mercadería de la empresa.	1. <i>Crear procedimiento de pagos a proveedores por medio de normativas empresariales para lograr la satisfacción del proveedor.</i>
2. Se maneja de forma rigurosa la adquisición de materiales.	2. <i>Crear procedimiento de cotizaciones y delegar un encargado para ello a fin de disminuir costos en las mercaderías.</i>
3. Se cuenta con un registro de las compras que se realizan a diario.	3. <i>Delegar a un empleado la función de control de calidad en los productos que se adquieren para disminuir las devoluciones en compras.</i>
4. Tienen de forma cronológica, ordenada y detallada las compras que se realizan	4. <i>Disminuir la mercadería defectuosa por medio de controles realizados por personal capacitado.</i>
5. Acuerdo de devolución de mercadería.	5. <i>Fomentar la comunicación departamental a fin de comprar lo que se necesita para cada orden de producción y disminuir así el inventario innecesario.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.1.2.3 Matriz de Estrategias de Reorientación: Adquisiciones y Pagos

Tabla 7. Matriz de Estrategias de Reorientación: Adquisiciones y Pagos

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN - ADQUISICIONES Y PAGOS (D.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Filtros de compras al momento de las adquisiciones
	2. Existen opciones de devolución de mercadería dañada
	3. Se puede manejar de forma más minuciosa las compras a realizar.
	4. Organizar de manera más fácil el proceso de compras.
	5. Cuenta con política de adquisiciones vigente.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.
1. No cuenta con un proceso de cotización, orden de compra y pagos	1. Establecer procesos de cotización, orden de compras y pagos a proveedores
2. Existe deficiencia al momento de la revisión de materiales adquiridos	2. Organizar de oportunamente la adquisición de mercadería a través de un proceso de revisión para que sea óptima.
3. No se cuenta con personal capacitado y a cargo del control de calidad de la mercadería adquirida.	3. Generar acuerdos con proveedores para que la mercadería dañada o con defecto sea devuelta en un plazo pactado y así disminuir materiales en desuso e inventarios innecesarios.
4. No existe comunicación entre departamentos al momento de las adquisiciones.	4. Crear filtros de compras por medio de nuevos procesos y políticas de adquisición para disminuir la devolución de mercadería adquirida de forma innecesaria.
5. Se realizan varias devoluciones de mercadería adquirida.	5. Elaborar un plan departamental para establecer lo que se necesita por cada área a fin de que haya comunicación entre departamentos para efectivizar la compra.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.1.2.4 Matriz de Estrategias de Supervivencia: Adquisiciones y Pagos

Tabla 8. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Adquisiciones y Pagos

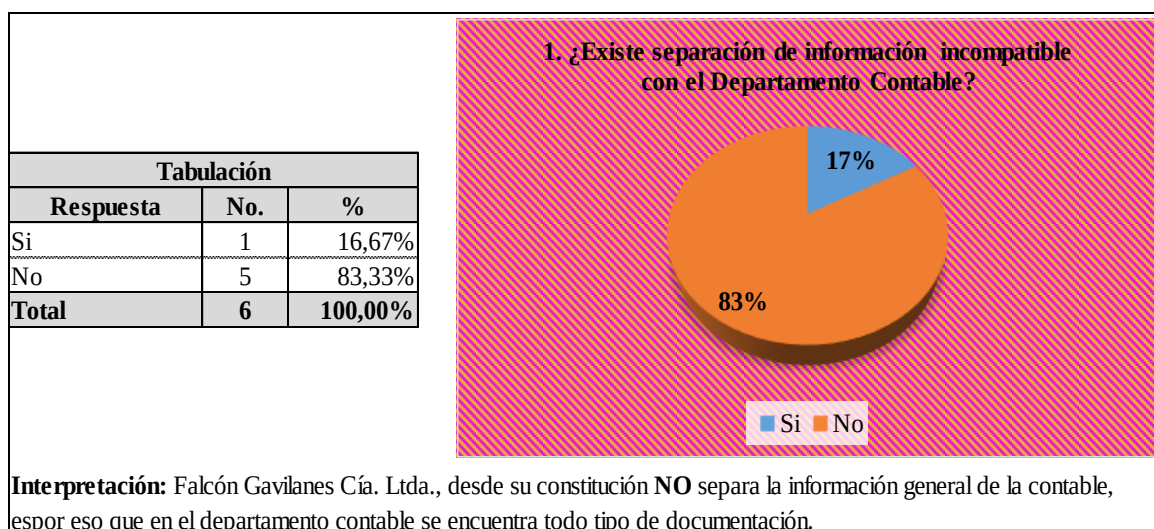
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - ADQUISICIONES (D.A.)	AMENAZAS
	1. Los proveedores no despacharan la materia prima debido a la demora en los pagos.
	2. Se compra materia prima a costos elevados por causa de no tener un proceso de cotización.
	3. No contar con el material necesario para elaborar la prenda de vestir.
	4. Al no realizar control de calidad los productos adquiridos ingresan defectuosos.
	5. Comprar más materia prima de la necesaria y aumentar de manera innecesaria los inventarios.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.A.
1. No cuenta con un proceso de cotización, orden de compra y pago a proveedores.	1. Coordinar con el departamento contable el pago a proveedores y llegar a acuerdo de pagos con los mismos.
2. Existe deficiencia al momento de la revisión de materiales adquiridos a los proveedores.	2. Contar con una persona responsable de las cotizaciones de compra para disminuir costos en mercaderías adquiridas y poder realizar cuadros económicos comparativos
3. No se cuenta con personal capacitado y a cargo del control de calidad de la mercadería adquirida.	3. Acordar con los proveedores el despacho de mercadería inmediata a fin de tener el stock suficiente para cumplir con las órdenes de producción.
4. No existe comunicación entre departamentos al momento de las adquisiciones.	4. Planificar que las compras que se realizan tengas fechas específicas en el mes mediante un informe por parte del jefe del departamento para cumplir con éxito los objetivos
5. Se realizan varias devoluciones de mercadería adquirida.	5. Programar controles semanales o quincenales a fin de ver si se disminuye la devolución de mercadería y si se pone en práctica los procesos implementados.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.2 Cuestionario de Control Interno: Contabilidad y Finanzas

Pregunta N° 1: ¿Existe separación de información incompatible con el Departamento Contable?

Figura 16. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

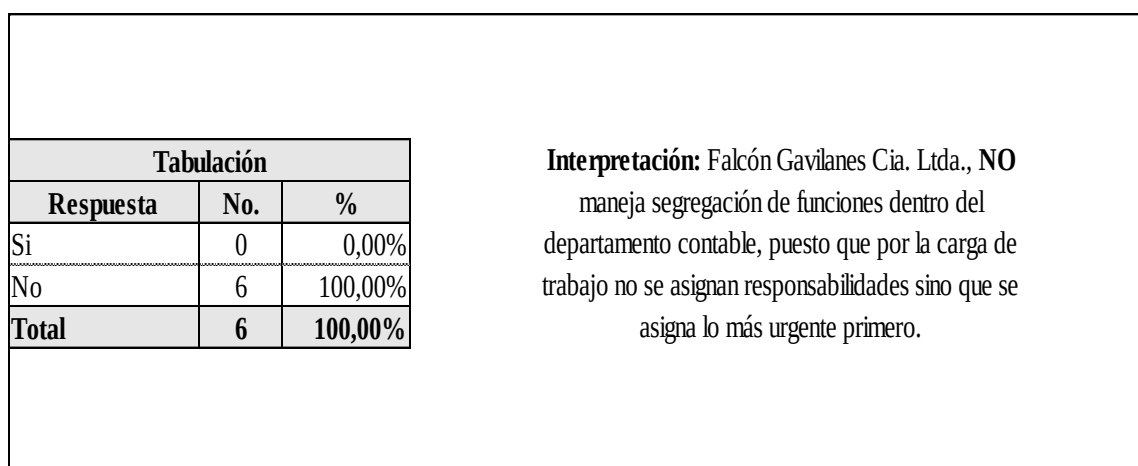


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 2: ¿Existe repartición de funciones y responsabilidades dentro del Departamento Contable?

Figura 17. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

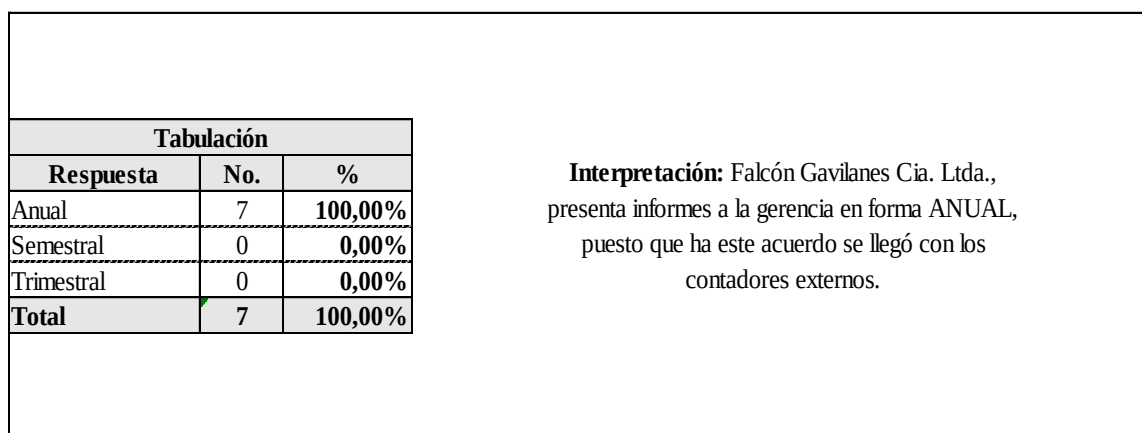


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 3: ¿Se presenta informes de Gerencia en forma Anual, Semestral o Trimestral?

Figura 18. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

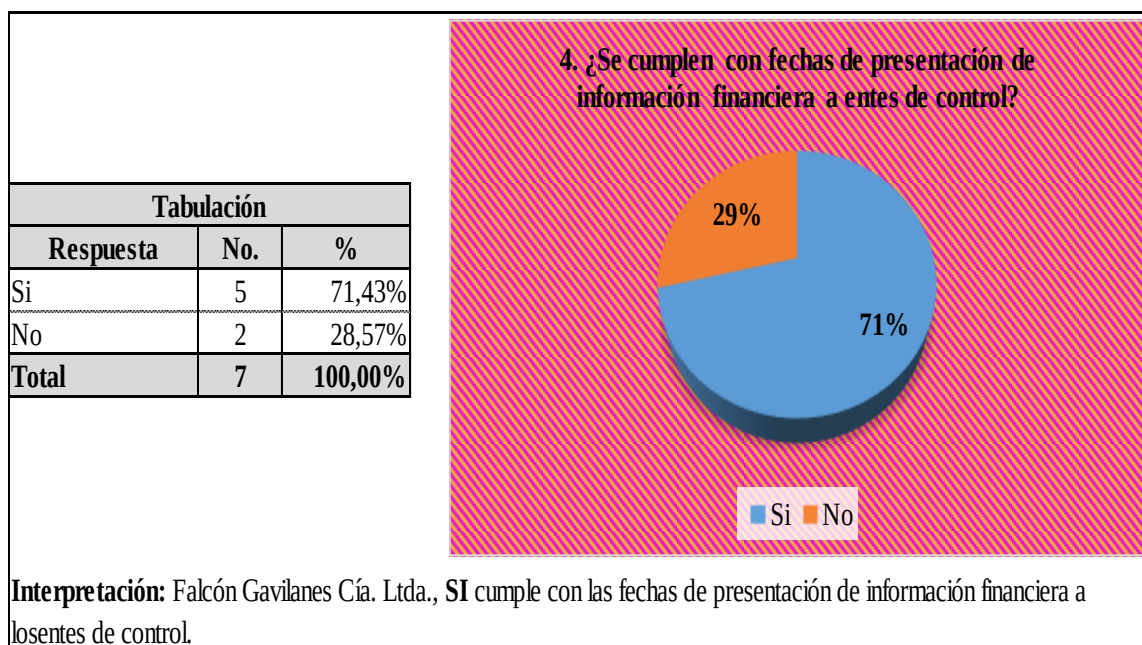


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 4: ¿Se cumplen con fechas de presentación de información financiera a entes de control?

Figura 19. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

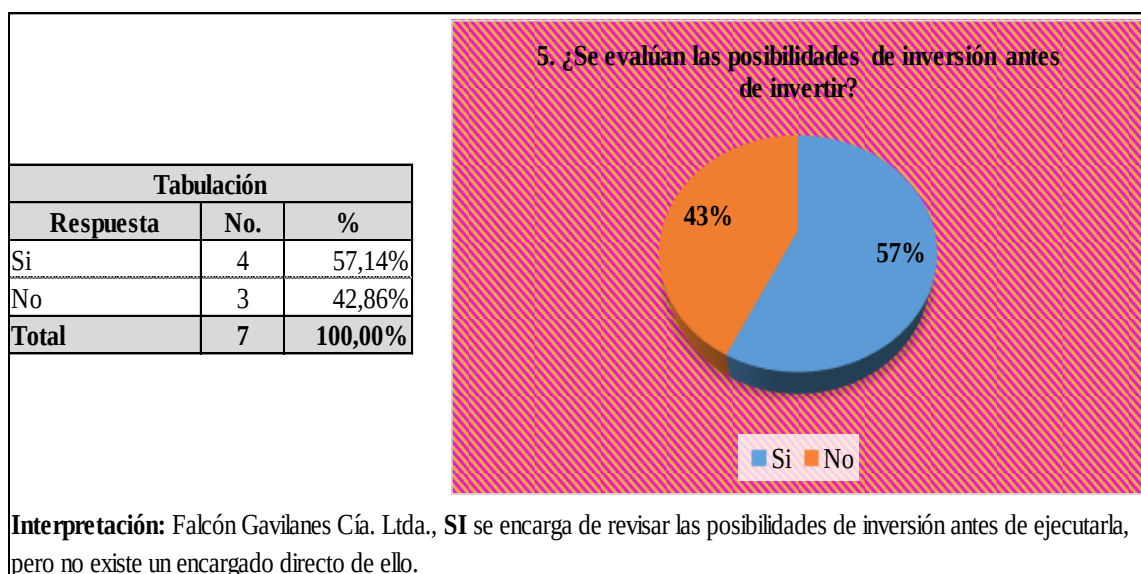


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 5: ¿Se evalúan las posibilidades de inversión antes de invertir?

Figura 20. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

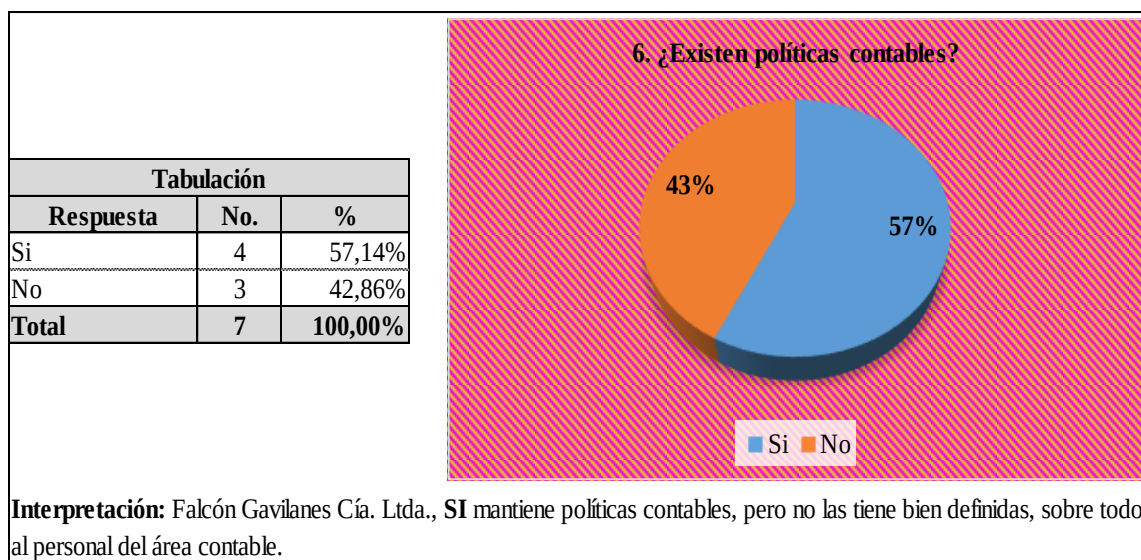


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N°6: ¿Existen políticas contables?

Figura 21. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

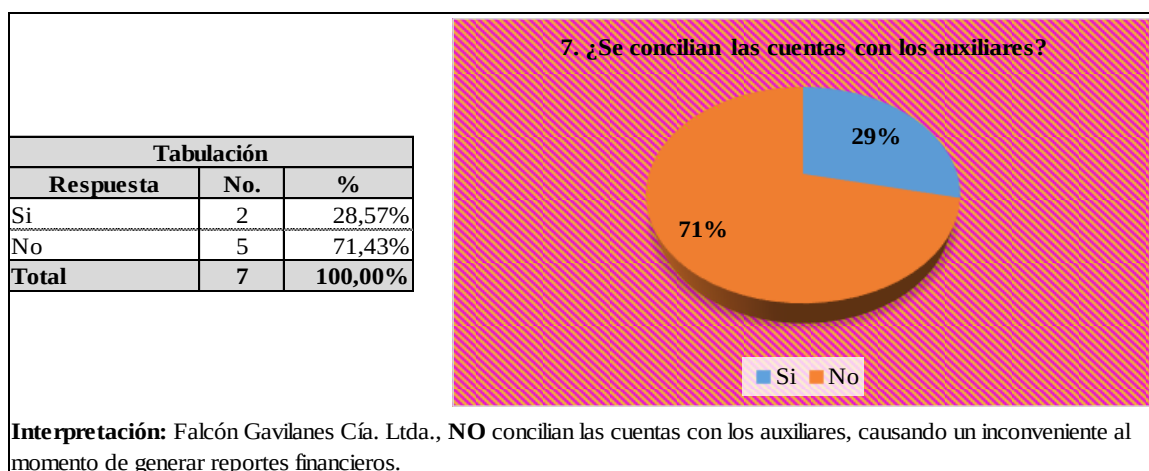


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 7: ¿Se concilian las cuentas con los auxiliares?

Figura 22. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

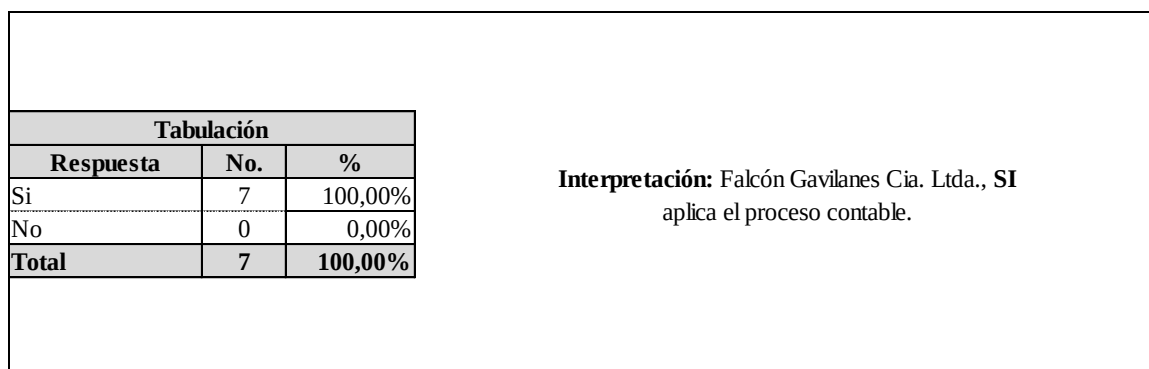


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 8: ¿Se aplica el Proceso Contable?

Figura 23. Pregunta N°8: Cuestionario de Control Interno Contabilidad y Finanzas

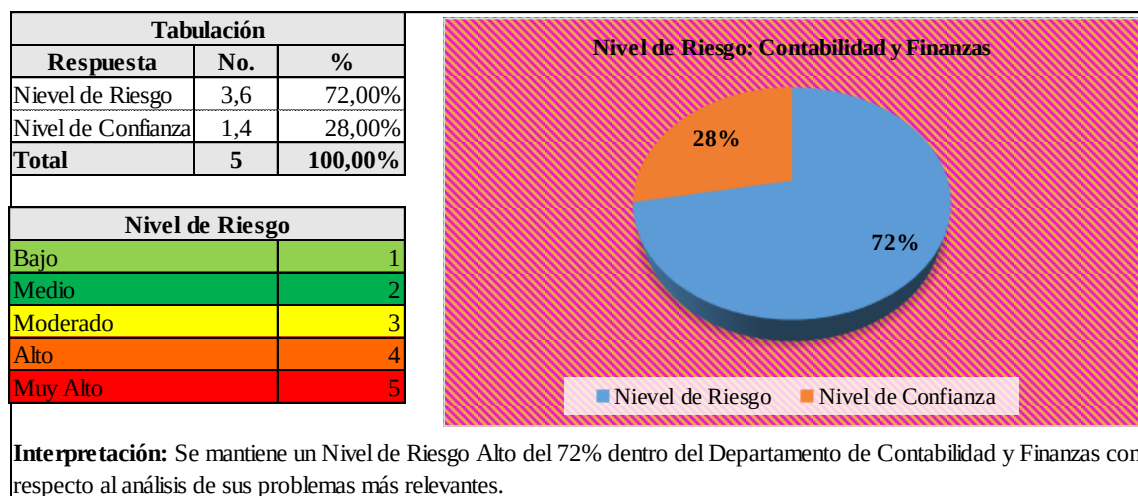


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.2.1 Matriz de Confianza y Riesgo Global: Contabilidad y Finanzas

Figura 24. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Contabilidad y Finanzas



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.2.2 Matriz FODA: Contabilidad y Finanzas

Tabla 9. FODA: Contabilidad y Finanzas

MATRIZ FODA - CONTABILIDAD Y FINANZAS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Se encuentra al día con entes financieros y del estado, cumple con la normativa legal	1. Las leyes ecuatorianas favorecen a compañías de responsabilidad limitada.
2. Se evalúa la posibilidad de inversión antes de que la empresa decida invertir.	2. Análisis de tendencias en el mercado a fin de tomar decisiones correctas en inversiones.
3. Cuentan con políticas contables para el buen manejo económico de la empresa.	3. Implementar más políticas a las ya establecidas en la empresa.
4. Presentación de información a la gerencia de forma anual.	4. Propuestas de mejoras a la gerencia para el departamento contable.
5. Cuentan con un proceso contable claro.	5. Coyuntura en la información contable.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Se maneja información incompatible dentro del departamento de contabilidad.	1. Mala toma de decisiones debido a información errónea.
2. Una misma persona realiza toda la labor contable	2. Conflicto de intereses debido a que no existe una buena segregación de funciones.
3. La información a la gerencia se la realiza de manera anual.	3. Pueden existir complicaciones en el funcionamiento de la empresa debido a la entrega de informes de forma anual.
4. No existen auxiliares para conciliar de manera eficiente la cuenta bancos.	4. La cuenta bancos no tiene respaldos para asegurar la veracidad de sus saldos.
5. No se cuenta con el personal suficiente en el departamento de contabilidad	5. Toma de decisiones a destiempo debido a la falta de personal en este departamento.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.2.2.1 Matriz de Estrategias Ofensivas: Contabilidad y Finanzas

Tabla 10. Matriz de Estrategias Ofensivas Contabilidad y Finanzas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS - CONTABILIDAD Y FINANZAS (F.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Las leyes ecuatorianas favorecen a compañías de responsabilidad limitada.
	2. Análisis de tendencias en el mercado a fin de tomar decisiones correctas en inversiones.
	3. Implementar más políticas a las ya establecidas en la empresa para el departamento contable.
	4. Propuestas de mejoras a la gerencia para el departamento contable y departamentos en general.
	5. Coyuntura en la información contable.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.
1. Se encuentra al día con entes financieros y del estado, cumple con la normativa legal vigente en el Ecuador	1. <i>Elaborar un plan que permita analizar de forma más detallada los beneficios que dan varias entidades en cuanto a inversiones en activos fijos.</i>
2. Existe planificación de inversión	2. <i>Proponer mejoras a través de procesos y políticas</i>
3. Cuentan con políticas contables para el buen manejo financiero de la empresa.	3. <i>Organizar de forma cronológica los procesos contables a fin de que exista coyuntura en la información.</i>
4. Presentación de información a la gerencia de forma anual.	4. <i>Establecer nuevas fechas de presentación de informes a la gerencia para toma de decisiones oportunas.</i>
5. Cuentan con un proceso contable de manera mensual.	5. <i>Investigar todos los beneficios legales que se tiene como empresa a nivel nacional.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.2.2.2 Matriz de Estrategias Defensivas: Contabilidad y Finanzas

Tabla 11. Matriz de Estrategias Defensivas: Contabilidad y Finanzas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - CONTABILIDAD Y FINANZAS (F.A.)	AMENAZAS
	1. Mala toma de decisiones debido a información incompatible manejada en el departamento contable.
	2. Generación de conflicto de intereses debido a que no existe una buena segregación de funciones.
	3. Pueden existir complicaciones en el funcionamiento de la empresa debido a la entrega de informes de forma anual.
	4. La cuenta bancos no tiene respaldos suficientes para asegurar la veracidad de sus saldos.
	5. Toma de decisiones a destiempo debido a la falta de personal en este departamento.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.A.
1. Se encuentra al día con todos los Organismos de Control	F1-A1 <i>Generar indicadores financieros que permitan tomar decisiones que generen liquidez y mejoren al departamento.</i>
2. Existen evaluaciones y análisis de inversión antes de que la empresa decida invertir.	F2-A2 <i>Delegar funciones a empleados de la empresa de tal forma que se pueda eliminar intereses de por medio al momento de análisis de inversiones, y toma de decisiones</i>
3. Cuentan con políticas contables para el buen manejo financiero	F3-A3 <i>Implementar nuevas políticas para que la empresa entregue sus informes de forma mensual o trimestral.</i>
4. Presentación de información a la gerencia de forma anual.	F4-A5 <i>Separar las funciones que realizan cada persona del departamento por medio de la creación de eficientes</i>

5. Cuentan con un proceso contable de manera mensual.	F5-A4 <i>Instituir nuevos paquetes de software que sean más eficiente al momento de imprimir reportes</i>
---	---

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.2.2.3 Matriz de Estrategias de Reorientación: Contabilidad y Finanzas

Tabla 12. Matriz de Estrategias de Reorientación: Contabilidad y Finanzas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN - CONTABILIDAD Y FINANZAS (D.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Las leyes ecuatorianas favorecen a compañías de responsabilidad limitada.
	2. Análisis de tendencias en el mercado a fin de tomar decisiones correctas en inversiones.
	3. Implementar más políticas a las ya establecidas en la empresa para el departamento contable.
	4. Propuestas de mejoras a la gerencia para el departamento contable y departamentos en general.
	5. Coyuntura en la información contable.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.
1. Se maneja información incompatible dentro del departamento de contabilidad.	D1-O4 <i>Perfeccionar las políticas y procedimientos del departamento contable</i>
2. Una misma persona realiza toda la labor contable en Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	D2-O3 <i>Implementar más políticas a las ya establecidas a fin de segregar las funciones del departamento contable</i>
3. La información a la gerencia se la realiza de manera anual.	D3-O4 <i>Desarrollar nuevos cronogramas de presentación de información contable a la gerencia o junta de socios a fin para presentar la información oportunamente</i>
4. No existen auxiliares de las cuentas para conciliar de manera eficiente cuenta bancos.	D4-O5 <i>Perfeccionar el sistema contable de la empresa para que nos permita obtener los reportes necesarios.</i>
5. No se cuenta con el personal suficiente en el departamento de contabilidad para presentar la información a tiempo.	D5-O4 <i>Crear un nuevo puesto en el área contable para lograr optimizar el tiempo de entrega de la información que se presenta a la gerencia y junta de socios.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.2.2.4 Matriz de Estrategias de Supervivencia: Contabilidad y Finanzas

Tabla 13. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Contabilidad y Finanzas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - CONTABILIDAD Y FINANZAS (D.A.)	AMENAZAS
	1. Mala toma de decisiones debido a información incompatible manejada en contabilidad.
	2. Generación de conflicto de intereses debido a que no existe una buena segregación de funciones.
	3. Pueden existir complicaciones en el funcionamiento de la empresa debido a la entrega de informes de forma anual.
	4. La cuenta bancos no tiene respaldos suficientes para asegurar la veracidad de sus saldos.
	5. Toma de decisiones a destiempo debido a la falta de personal en este departamento.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.A.
1. Se maneja información incompatible dentro del departamento de contabilidad.	D1-A1 <i>Crear filtros que disminuyan información incompatible y errónea que tiene la contabilidad a fin de que la toma de decisiones sea la adecuada.</i>

2. Una misma persona realiza toda la labor contable en Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	<i>D2-A2 Segregar funciones a fin de que la misma persona no realice actividades que permitan generar conflicto de intereses.</i>
3. La información a la gerencia se la realiza de manera anual.	<i>D3-A3 Generar cronogramas y planificaciones que permitan presentar la información de forma trimestral para la toma oportuna de decisiones.</i>
4. No existen auxiliares de las cuentas para conciliar de manera eficiente la cuenta bancos.	<i>D4-A4 Implementar mejoras al sistema de la empresa para que la información que se extraiga de la misma, sea la necesaria para sustentar la cuenta bancos e información en general.</i>
5. No se cuenta con el personal suficiente en el departamento de contabilidad para presentar la información a tiempo.	<i>D5-A5 Incrementar un puesto en contabilidad para que el proceso contable no realice una sola persona y mejore la presentación de informes.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.3 Cuestionario de Control Interno: Gerencia y Administración

Pregunta N° 1: ¿Cuenta Falcón Gavilanes Cía. Ltda., con estatutos?

Figura 25. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., SI cuenta con estatutos pero no han sido comunicados ni publicados para conocimiento del resto de empleados.
Respuesta	No.	%	
Si	5	100,00%	
No	0	0,00%	
Total	5	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 2: ¿Cuenta Falcón Gavilanes Cía. Ltda., con un Diseño de Control Interno?

Figura 26. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., NO cuenta con un Diseño de Control Interno puesto que es una empresa en marcha.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	5	100,00%	
Total	5	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 3: ¿En el tiempo de vida de la empresa se han realizado aumentos de capital?

Figura 27. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., NO se han realizado aumentos de capital desde su constitución
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	5	100,00%	
Total	5	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 4: ¿El organigrama estructural de la empresa muestra la situación actual de la misma?

Figura 28. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., NO tiene un organigrama actualizado y esa es la principal razón por la cual no puede haber una segregación oportuna de actividades.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	5	100,00%	
Total	5	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 5: ¿Cuenta Falcón Gavilanes Cía. Ltda., con un plan estratégico?

Figura 29. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración

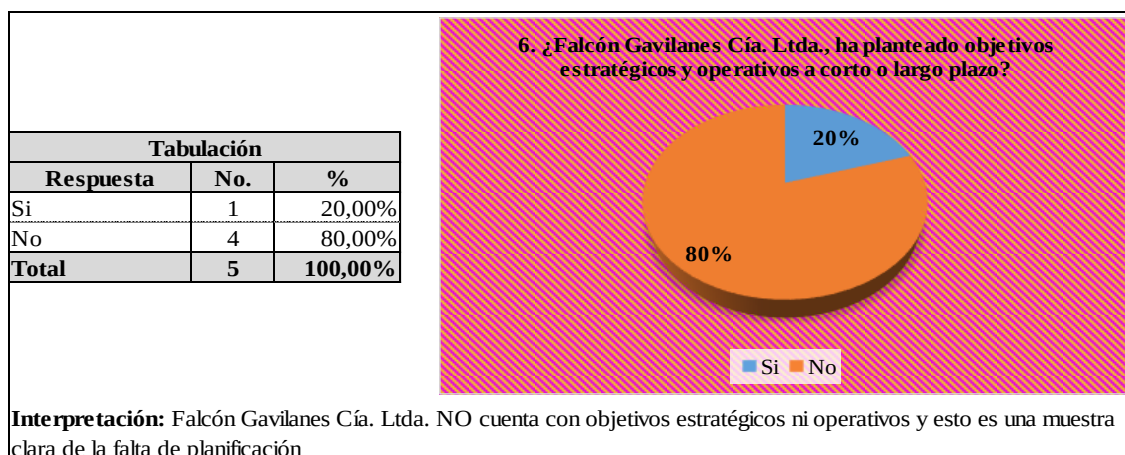
Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cia. Ltda., NO cuenta con ningún tipo de plan estratégico para manejarse durante el año.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	5	100,00%	
Total	5	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 6: ¿Falcón Gavilanes Cía. Ltda., ha planteado objetivos estratégicos y operativos a corto o largo plazo?

Figura 30. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración

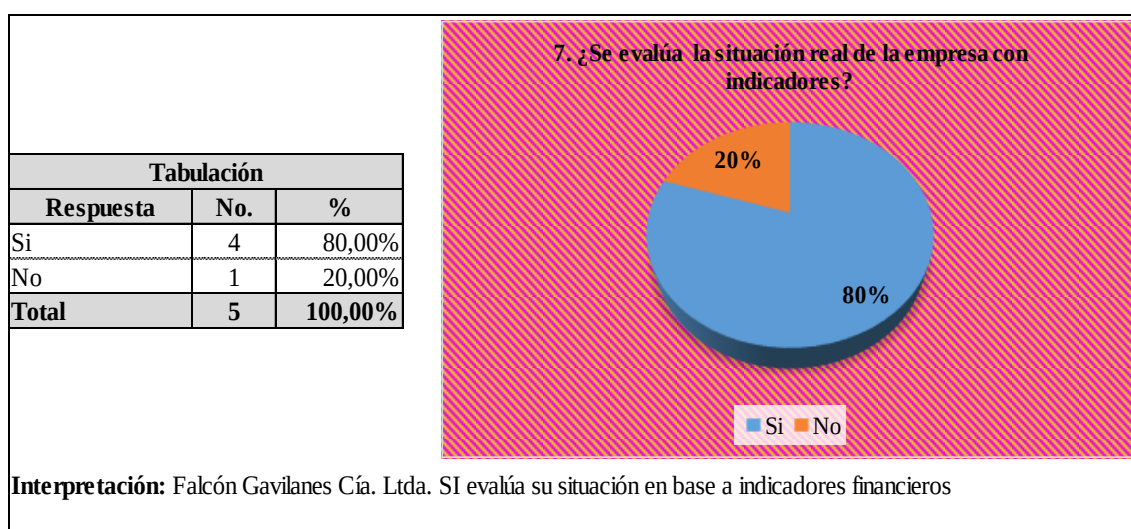


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 7: ¿Se evalúa la situación real de la empresa con indicadores?

Figura 31. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Gerencia y Administración

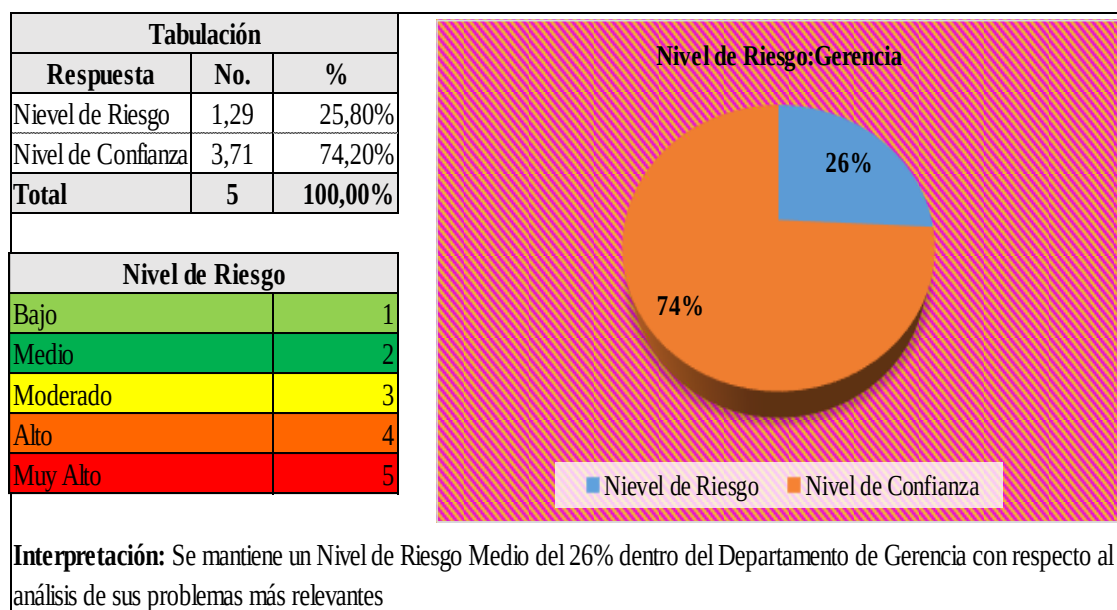


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.3.1 Matriz de Confianza y Riesgo Global: Gerencia y Administración

Figura 32. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Gerencia y Administración



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.3.2 Matriz FODA: Gerencia y Administración

Tabla 14. FODA: Gerencia y Administración

MATRIZ FODA - GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. La empresa se encuentra constituida legalmente y cumple con las normas ecuatorianas vigentes para su constitución.	1. Gozar de los beneficios que como empresa bien constituida se tiene en el Ecuador.
2. Evalúan la situación real de la empresa.	2. Utilización de mecanismos para la evaluación de desenvolvimiento y desempeño de la empresa en el mercado.
3. Utilizan indicadores para evaluar la situación actual de la empresa.	3. Creación de estructuras, planes y objetivos bien definidos.
4. La empresa cuenta con planes a corto plazo.	4. Implementar nuevos objetivos a corto, mediano y largo plazo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falcón Gavilanes Cía. Ltda. No cuenta con un diseño de control interno.	1. Las funciones que se realizan no tienen un control ni seguimiento profesional.
2. La empresa no realiza aumentos de capital.	2. No se da motivación a cambios tecnológicos y estructurales debido a la falta de aumento en el capital de la empresa.
3. La empresa no tiene actualizada su estructura organizacional.	3. A falta de una buena estructura organizacional existe un desorden en los procesos que maneja la empresa.
4. Falcón Gavilanes Cía. Ltda. no tiene un plan estratégico para manejar los departamentos de la empresa y las funciones que se realizan	4. Cierre de la empresa por falta de plan estratégico y buena estructura organizacional.

5. No cuentan con objetivos estratégicos y operativos.	5. No tienen planteado un buen objetivo a donde dirigirse.
--	--

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.3.2.1 Matriz de Estrategias Ofensivas: Gerencia y Administración

Tabla 15. Matriz de Estrategias Ofensivas: Gerencia y Administración

MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS - GERENCIA Y JUNTA DE ACCIONISTAS (F.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Gozar de los beneficios que como empresa bien constituida se tiene en el Ecuador.
	2. Utilización de mecanismos para la evaluación de desempeño de la empresa en el mercado.
	3. Creación de estructuras, planes y objetivos bien definidos.
	4. Implementar nuevos objetivos a corto, mediano y largo plazo.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.
1. La empresa se encuentra constituida legalmente y cumple con la normativa vigente	<i>F1-O1 Fomentar la búsqueda de beneficios que tiene la empresa con el estado</i>
2. Evalúan la situación real de la empresa.	<i>F2-O2 Plantear nuevos métodos que permitan al gerente de la empresa evaluar la situación financiera de manera y óptima.</i>
3. Utilizan indicadores para evaluar la situación actual de la empresa.	<i>F3-O3 Crear planes que logren una evaluación eficiente de los procesos que realiza cada departamento.</i>
4. La empresa cuenta con planes a corto plazo.	<i>F4-O4 Perfeccionar y ampliar los planes que mantiene la empresa a corto plazo a fin de que estos se conviertan en objetivos cumplidos</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.3.2.2 Matriz de Estrategias Defensivas: Gerencia y Administración

Tabla 16. Matriz de Estrategias Ofensivas: Gerencia y Administración

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - GERENCIA Y JUNTA DE ACCIONISTAS (F.A.)	AMENAZAS
	1. Las funciones que se realizan no tienen un control ni seguimiento profesional.
	2. No se da motivación a cambios tecnológicos y estructurales debido a la falta de aumento en el capital de la empresa.
	3. A falta de una buena estructura organizacional existe un desorden en los procesos que maneja la empresa.
	4. Cierre de la empresa por falta de plan estratégico y buena estructura organizacional.
	5. No tienen planteado un buen objetivo a donde dirigirse.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.A.
1. La empresa se encuentra constituida legalmente y cumple con las normas ecuatorianas vigentes	<i>F1-A1 Establecer procesos que permitan tener un control eficiente en cada área de la empresa tomando en consideración normas ecuatorianas vigentes.</i>
2. Evalúan la situación real de la empresa.	<i>F2-A3 Elaborar una estructura organizacional acorde a los departamentos actuales y jefaturas vigentes a fin de mostrar un organigrama real y lograr una mejor segregación de funciones.</i>

3. Utilizan indicadores para evaluar la situación actual de la empresa.	<i>F3-A2 Motivar a los socios de la empresa a realizar aumentos de capital para que los mismos sirvan en mejoras tecnológicas</i>
4. La empresa cuenta con planes a corto plazo.	<i>F4-A5 Implementar nuevos planes y objetivos tanto a corto, mediano como largo plazo a fin de que se pueda medir la eficiencia de cada uno de los departamentos de la empresa.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.3.2.3 Matriz Estrategias Reorientación: Gerencia y Administración

Tabla 17. Matriz de Estrategias de Reorientación: Gerencia y Administración

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN - GERENCIA Y JUNTA DE ACCIONISTAS (D.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Gozar de los beneficios que como empresa bien constituida se tiene en el Ecuador.
	2. Utilización de mecanismos para la evaluación de desempeño de la empresa en el mercado.
	3. Creación de estructuras, planes y objetivos definidos.
	4. Implementar nuevos objetivos a corto, mediano y largo plazo.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.
1. Falcón Gavilanes Cía. Ltda. No cuenta con un diseño de control interno.	<i>D1-O3 Diseñar un sistema de control interno eficiente para mejorar los procesos en cada departamento.</i>
2. La empresa no realiza aumentos de capital.	<i>D2-O4 Crear planes y objetivos que permitan a los socios ver como opción el aumento de capital de la empresa.</i>
3. La empresa no tiene actualizada su estructura organizacional.	<i>D3-O3 Plantear una propuesta organizacional y funcional para la empresa</i>
4. Falcón Gavilanes Cía. Ltda. No tiene un plan estratégico dentro de sus lineamientos	<i>D4-O4 Implementar nuevas políticas, procesos y planes estratégicos eficientes a cada departamento.</i>
5. No cuentan con objetivos estratégicos y operativos.	<i>D5-O2 Analizar herramientas actuales que sirvan para que la empresa evalúe el desempeño de cada departamento</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui/ Eliana Gaviláñez

3.3.3.2.4 Matriz de Estrategias Supervivencia: Gerencia y Administración

Tabla 18. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Gerencia y Administración

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - GERENCIA Y JUNTA DE ACCIONISTAS (D.A.)	AMENAZAS
	1. Las funciones que se realizan no tienen un control
	2. No se da motivación a cambios tecnológicos y estructurales debido a la falta de aumento en el capital
	3. A falta de una buena estructura organizacional existe un desorden en los procesos que maneja la empresa.
	4. Cierre de la empresa por falta de plan estratégico y buena estructura organizacional.
	5. No tienen planteados objetivos claros
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.A.

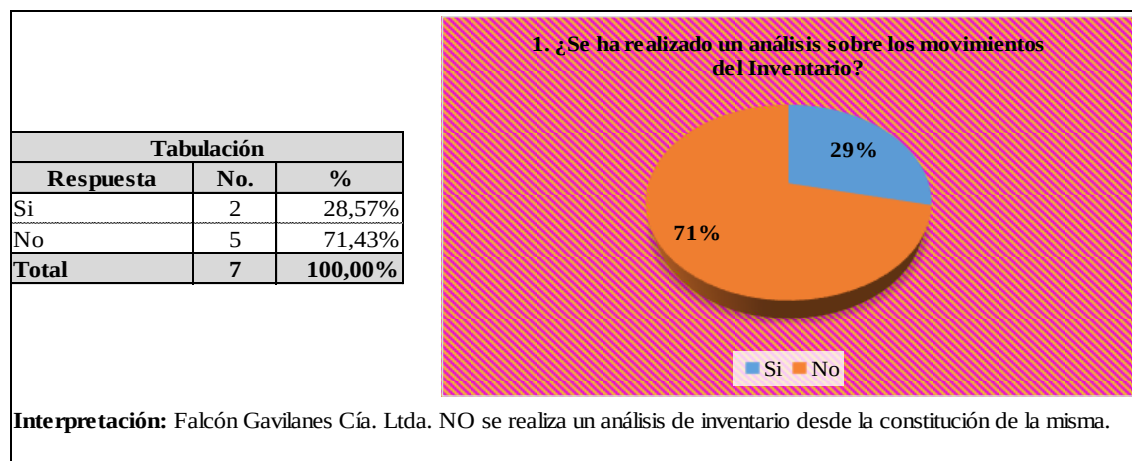
1. Falcón Gavilanes Cía. Ltda. No cuenta con un diseño de control interno.	<i>D1-A1 Diseñar un sistema de control interno para que las funciones de cada departamento sean eficientes</i>
2. La empresa no realiza aumentos de capital.	<i>D2-A2 Motivar a los socios a realizar aumentos de capital para generar mejoras en n todas las áreas</i>
3. La empresa no tiene actualizada su estructura organizacional.	<i>D3-A3 Plantear una estructura organizacional acorde con el actual desenvolvimiento de la empresa</i>
4. Falcón Gavilanes Cía. Ltda. No tiene un plan estratégico dentro de sus lineamientos	<i>D4-A4 Crear un plan estratégico a fin que mejoren procesos y objetivos</i>
5. No cuentan con objetivos estratégicos y operativos.	<i>D5-A5 Elaborar planes, objetivos y metas planteadas por cada jefe de área para que los departamentos cumplan sus necesidades específicas</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.4 Cuestionario de Control Interno: Inventario y Bodega

Pregunta N° 1: ¿Se ha realizado un análisis sobre los movimientos del Inventario?

Figura 33. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega

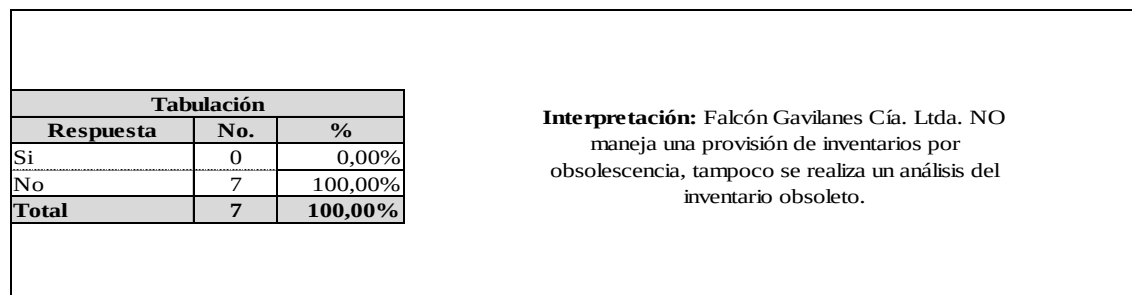


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 2: ¿Existe provisión de inventarios por obsolescencia?

Figura 34. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega

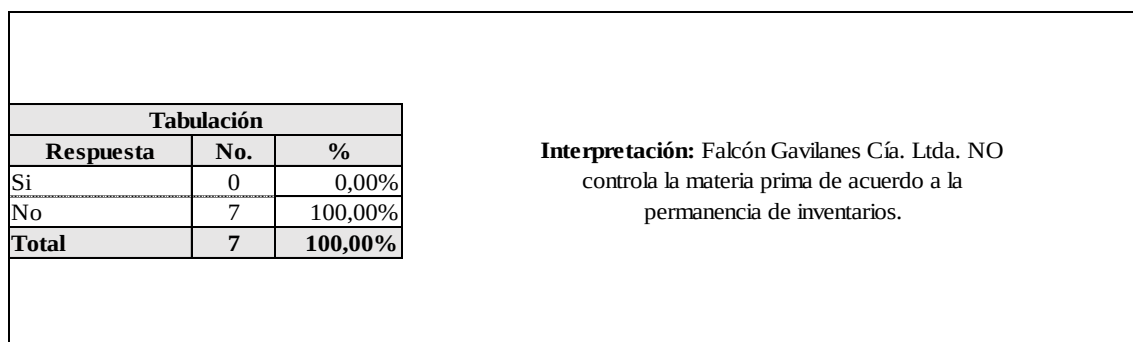


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 3: ¿La empresa controla la materia prima según permanencia de inventarios?

Figura 35. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega

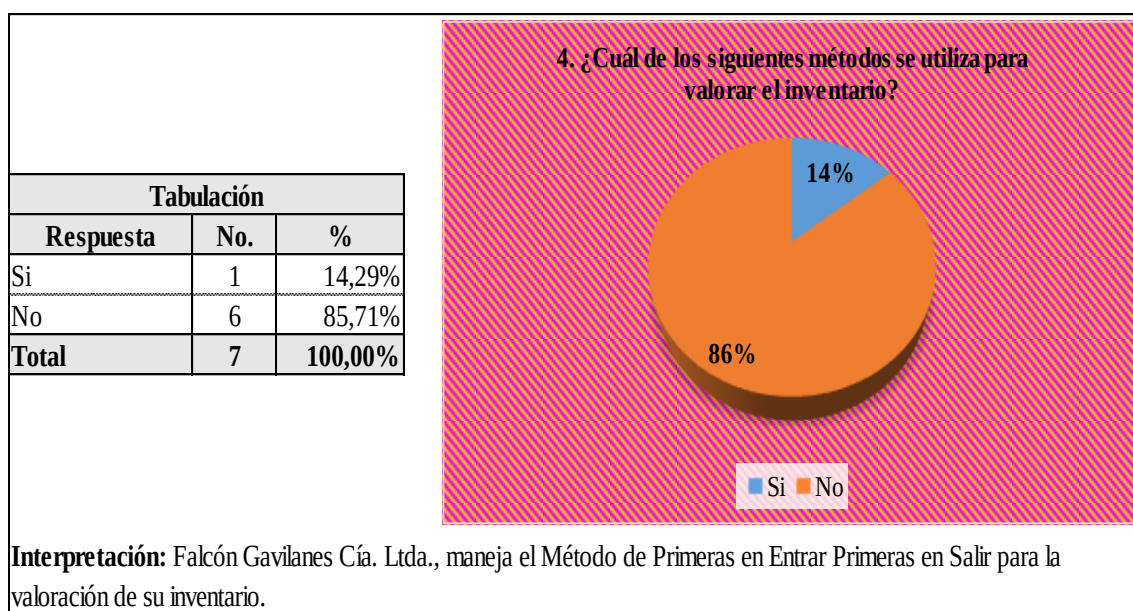


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 4: ¿Cuál de los siguientes métodos se utiliza para valorar el inventario?

Figura 36. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega

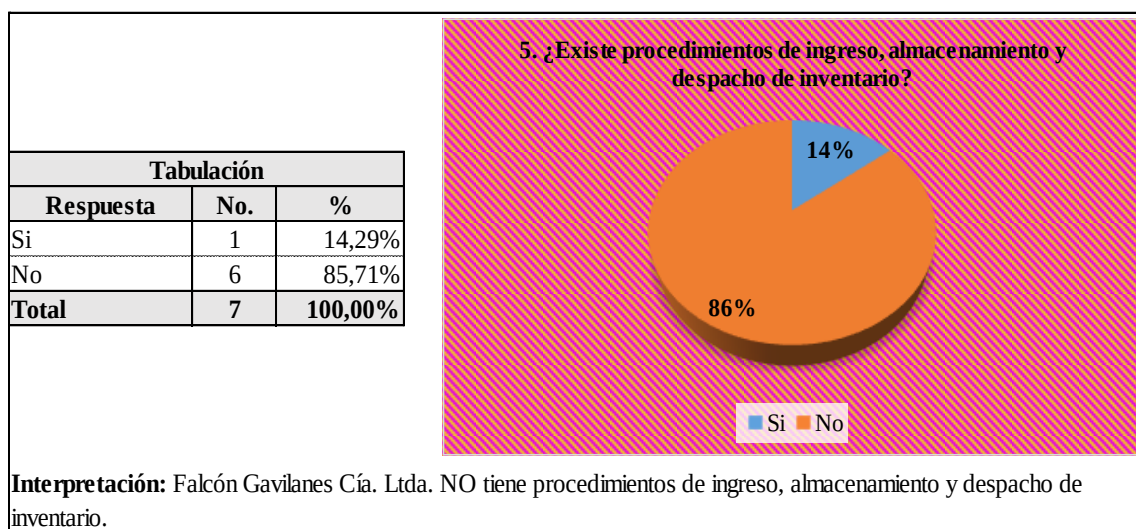


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 5: ¿Existe procedimientos de ingreso, almacenamiento y despacho de inventario?

Figura 37. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Inventario y Bodega

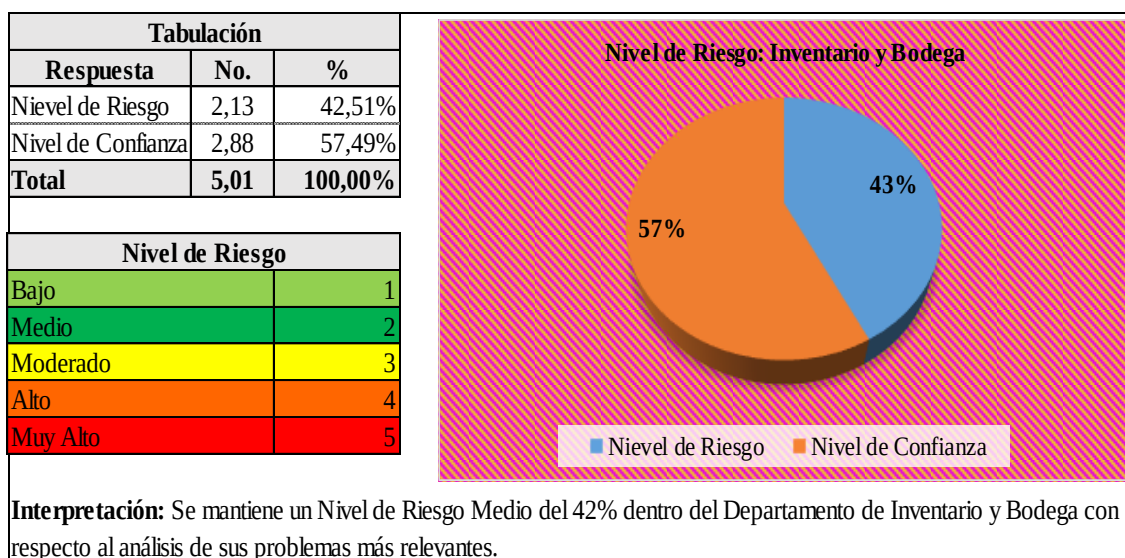


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.4.1 Matriz de Confianza y Riesgo Global: Inventario y Bodega

Figura 38. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Inventario y Bodega



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.4.2 Matriz FODA: Inventario y Bodega

Tabla 19. FODA: Inventario y Bodega

MATRIZ FODA - INVENTARIO Y BODEGA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Actitud abierta al cambio.	1. Establecer políticas.
2. Flexibilidad.	2. Diseño de sistema de control interno para departamento de Inventario - Bodega.
3. Espacio Físico amplio.	3. Establecer procedimientos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No se realizan análisis sobre el movimiento de los inventarios en la empresa.	1. No existe información veraz de los inventarios que maneja la empresa.
2. Falta de provisión de inventarios por obsolescencia.	2. No existe la suficiente disponibilidad de inventarios para abastecer las órdenes de producción.
3. La empresa maneja el método de primero en entrar primeros en salir para el manejo de los inventarios.	3. Incrementa el costo del inventario y la mercadería se acumula en la empresa causando pérdidas futuras.
4. Falcón Gavilanes Cía. Ltda., no controla la materia prima según permanencia de inventarios.	4. La materia prima que mantiene la empresa se deteriora, entra en obsolescencia y genera un gran costo de mantenimiento.
5. No existe un control en el ingreso, almacenamiento, y despacho de inventarios.	5. Pérdida de inventarios a causa de la falta de control en el flujo del mismo.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.4.1.1 Matriz Estrategias Ofensivas: Inventario y Bodega

Tabla 20. Matriz de Estrategias Ofensivas: Inventario y Bodega

MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS - INVENTARIOS Y BODEGA (F.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Establecer políticas.
	2. Diseño de sistema de control interno para departamento de Inventario - Bodega.
	3. Establecer procedimientos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.
1. Actitud abierta al cambio.	<i>F1-O1 Establecer políticas que generen cambio en los procedimientos que actualmente realiza el departamento para que se mejore las actividades diarias.</i>
2. Flexibilidad.	<i>F1-O2 Diseñar un sistema de control interno para el departamento de Inventario- Bodega a fin de mejorar los procedimientos en general.</i>
3. Espacio Físico amplio.	<i>F3-O3 Crear procedimientos acordes a cada actividad que se debe desempeñar en el departamento de Inventario- Bodega a fin de ocupar el espacio físico que tiene el mismo.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.4.2.1 Matriz de Estrategias Ofensivas: Inventario y Bodega

Tabla 21. Matriz de Estrategias Ofensivas: Inventario y Bodega

MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS - INVENTARIOS Y BODEGA (F.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Establecer políticas.
	2. Diseño de sistema de control interno para departamento de Inventario - Bodega.
	3. Establecer procedimientos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.
1. Actitud abierta al cambio.	<i>F1-O1 Establecer políticas que generen cambio en los procedimientos que actualmente realiza el departamento para que se mejore las actividades diarias.</i>
2. Flexibilidad.	<i>F1-O2 Diseñar un sistema de control interno para el departamento de Inventario- Bodega a fin de mejorar los procedimientos en general.</i>
3. Espacio Físico amplio.	<i>F3-O3 Crear procedimientos acordes a cada actividad que se debe desempeñar en el departamento de Inventario- Bodega a fin de ocupar el espacio físico que tiene el mismo.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.4.2.2 Matriz de Estrategias Defensivas: Inventario y Bodega

Tabla 22. Matriz de Estrategias Defensivas: Inventario y Bodega

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - INVENTARIOS Y BODEGA (F.A.)	AMENAZAS
	1. No existe información veraz de los inventarios que maneja la empresa.
	2. No existe la suficiente disponibilidad de inventarios para abastecer las órdenes de producción.
	3. Incrementa el costo del inventario y la mercadería se acumula en la empresa causando pérdidas futuras.
	4. La materia prima que mantiene la empresa se deteriora, entra en obsolescencia y genera un gran costo de mantenimiento.
	5. Pérdida de inventarios a causa de la falta de control en el flujo del mismo.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.A.
1. Actitud abierta al cambio.	<i>F1-A1 Crear procedimientos que permitan presentar una información actualizada de los movimientos que se realiza en el departamento.</i>
2. Flexibilidad.	<i>F3-A2 Elaborar planes de mejora para que l disponibilidad de inventarios se ajuste con el espacio físico que tiene la empresa y las necesidades de la misma.</i>
3. Espacio Físico amplio.	<i>F2-A3 Elaborar un plan que permita mejorar la infraestructura de las bodegas a fin de que estas no dañen la materia prima y artículos terminados y se pueda abastecer las órdenes de producción.</i>
	<i>F1-A4 Implementar políticas que ayuden a mejorar la rotación de inventarios y revisar la materia prima existente en la bodega de manera mensual para que no haya deterioro de mercadería.</i>

	<i>F1-A5 Diseñar un sistema de control interno que ayude al departamento a mejorar los procesos que tiene y ofrecer productos de calidad con materia prima óptima.</i>
--	--

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.4.2.3 Matriz de Estrategias de Reorientación: Inventario y Bodega

Tabla 23. Matriz de Estrategias de Reorientación: Inventario y Bodegas

MATRIZ ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN - INVENTARIOS Y BODEGA (D.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Establecer políticas.
	2. Diseño de sistema de control interno para departamento de Inventario - Bodega.
	3. Establecer procedimientos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.
1. No se realizan análisis sobre el movimiento de los inventarios	<i>D1-O1 Establecer políticas para el departamento de inventarios que permitan realizar análisis periódicos</i>
2. Falta de provisión de inventarios por obsolescencia.	<i>D2-O3 Elaborar procedimientos que ayuden a provisionar los y evitar que la mercadería no se vuelva obsoleta.</i>
3. La empresa maneja el método de primeros en entrar primeros en salir para el inventario.	<i>D3-O2 Presentar una propuesta de manejo de inventarios por órdenes de producción</i>
4. Falcón Gavilanes Cía. Ltda., no controla la materia prima según permanencia de inventarios.	<i>D4-O3 Diseñar un sistema de control interno para el departamento de Inventario- Bodega a fin de que la materia prima rote diariamente.</i>
5. No existe un control en el ingreso, almacenamiento, y despacho de inventarios.	<i>D5-O1 Asignar responsabilidades en el departamento de Inventario- Bodega para que los procesos se realicen eficientemente</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.4.2.4 Matriz Estrategias de Supervivencia: Inventario y Bodega

Tabla 24. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Inventario y Bodega

MATRIZ ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - INVENTARIOS Y BODEGA (D.A.)	AMENAZAS
	1. No existe información veraz de los inventarios que maneja la empresa.
	2. No existe la suficiente disponibilidad de inventarios para abastecer las órdenes de producción.
	3. Incrementa el costo del inventario y la mercadería se acumula en la empresa causando pérdidas futuras.
	4. La materia prima que mantiene la empresa se deteriora, entra en obsolescencia y genera un gran costo de mantenimiento.
	5. Pérdida de inventarios a causa de la falta de control en el flujo del mismo.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.A.
1. No se realizan análisis sobre el movimiento de los inventarios en la empresa.	<i>D1-A1 Crear procesos para este departamento a fin de que se maneje de forma sistemática desde el ingreso de la mercadería hasta cuando está salde de los inventarios.</i>

2. Falta de provisión de inventarios por obsolescencia.	<i>D2-A2 Implementar un plan que permita provisionar los inventarios a fin de que si existe algún problema con alguna orden de producción esta provisión sirva para mitigar el problema.</i>
3. La empresa maneja el método de primeros en entrar primeros en salir para el manejo de los inventarios.	<i>D3-A3 Plantear el método de orden de producción para que los inventarios no se queden estancados y se generen costos innecesarios.</i>
4. Falcón Gavilanes Cía. Ltda., no controla la materia prima según permanencia de inventarios.	<i>D4-A4 Elaborar procesos para cada puesto del departamento de Inventario y Bodega a fin de que los empleados sepan cada una de sus funciones y las cumplan a cabalidad.</i>
5. No existe un control en el ingreso, almacenamiento, y despacho de inventarios.	<i>D5-A5 Diseñar un sistema de control interno para este departamento a fin de disminuir la pérdida, deterioro y obsolescencia de inventarios.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.5 Cuestionario de Control Interno: Producción

Pregunta N° 1: ¿Se maneja producción por Procesos?

Figura 39. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Producción

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., maneja el Sistema de por órdenes de Producción.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	7	100,00%	
Total	7	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 2: ¿Se analiza el costo beneficio del producto antes de producirlo?

Figura 40. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Producción

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., NO analiza el costo del producto antes de producirlo, es por eso que en ocasiones no se obtiene ganancia de la producción
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	7	100,00%	
Total	7	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 3 ¿Se considera dentro del precio del producto la variable del desperdicio?

Figura 41. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Producción

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., NO considera dentro del precio del producto la variable del desperdicio
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	7	100,00%	
Total	7	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 4: ¿Se verifica que en existencias se encuentre la materia prima necesaria para terminar la producción de un lote?

Figura 42. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Producción

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., SI verifica que la materia prima sea suficiente antes de que la producción
Respuesta	No.	%	
Si	7	100,00%	
No	0	0,00%	
Total	7	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 5: ¿Existe un encargado de controlar la producción?

Figura 43. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Producción

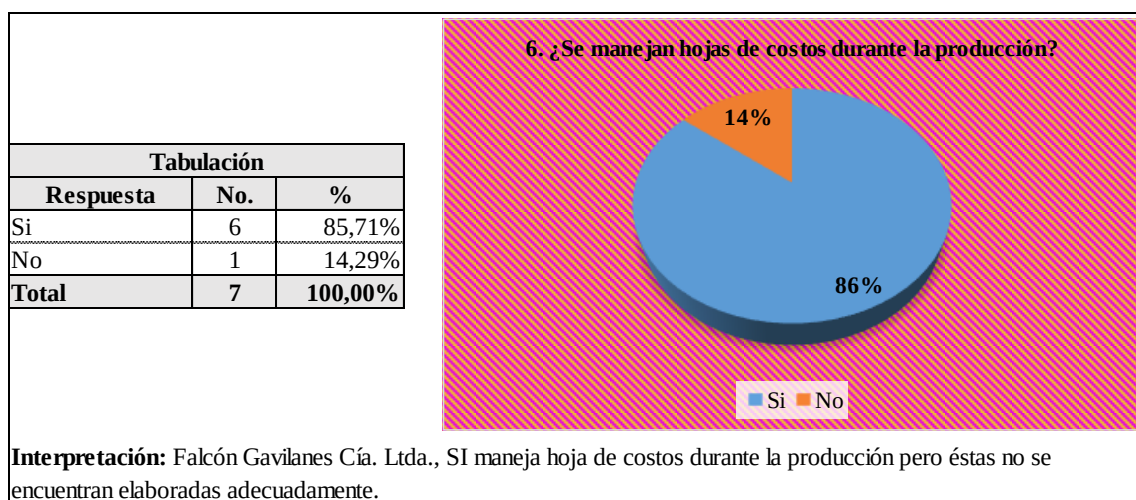
Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., SI maneja un responsable del área de producción, esto ayuda a poder mantener un control adecuado a la misma
Respuesta	No.	%	
Si	7	100,00%	
No	0	0,00%	
Total	7	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 6: ¿Se manejan hojas de costos durante la producción?

Figura 44. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Producción

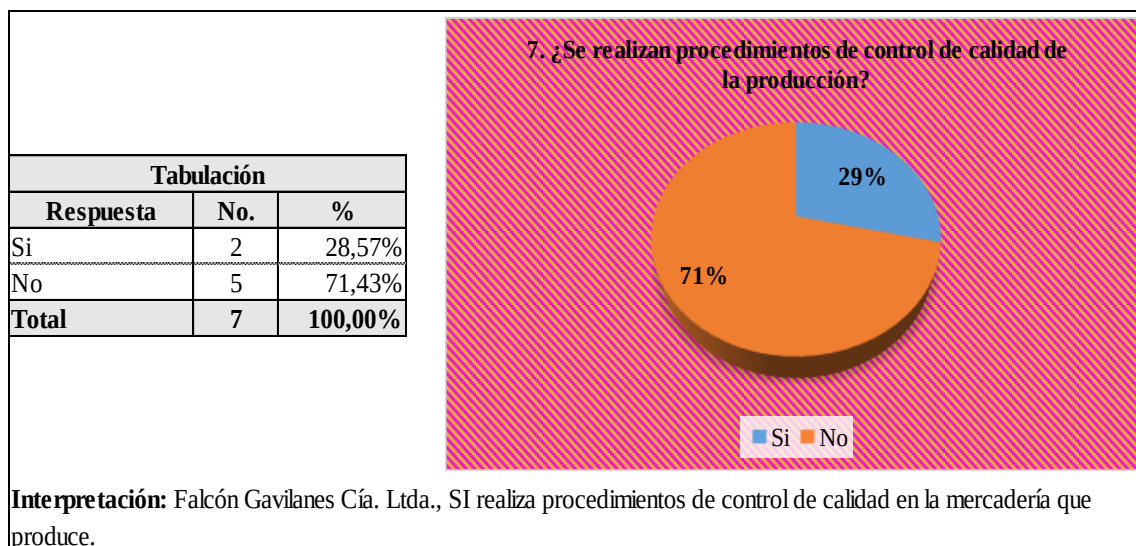


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 7: ¿Se realizan procedimientos de control de calidad de la producción?

Figura 45. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Producción

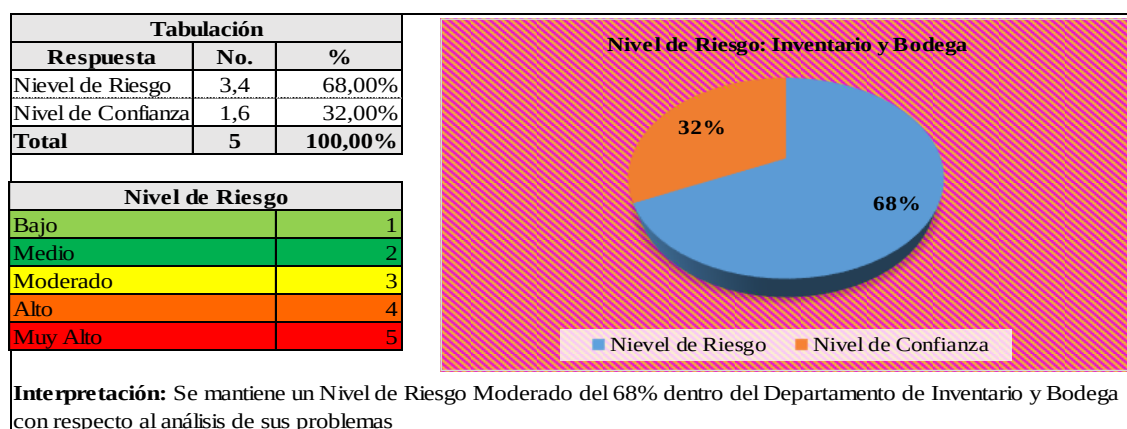


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.5.1 Matriz de Confianza y Riesgo Global: Producción

Figura 46. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Producción



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilanez

3.3.5.2 Matriz FODA: Producción

Tabla 25. FODA: Producción

MATRIZ FODA-PRODUCCIÓN	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Tener personal con vasta experiencia en la producción de prendas de vestir.	1. Tener una persona que se encarga de estudiar las nuevas tendencias en moda
2. Tener toda la maquinaria necesaria para la producción y no necesitar un maquilador externo por falta de maquinaria.	2. Aprovechar los préstamos que ofrece la Corporación Financiera Nacional para la adquisición de maquinaria nueva
3. Producir artículos terminados con materia prima de calidad.	3. Encontrar materia prima importada de calidad que permita abaratar los costos de producción.
4. Tomar tiempos de elaboración de cada producto antes de producirlo en masa para establecer una eficiencia	4. Controlar el tiempo en el que se producen los artículos terminados continuamente pues eso puede mejorar la eficiencia.
	5. Se pasa al departamento de adquisiciones el reporte de las compras efectuadas.
	6. No solo se produce mercadería sino que también se compran a mayoristas dando variedad a los almacenes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No contar periódicamente con una persona que se encargue de estudiar las tendencias de moda y producción.	1. Perder al personal con mayor experiencia dentro de la producción por las propuestas salariales que hacen otras empresas de la competencia
2. No contar con una estabilidad económica cierta para poder adquirir una deuda a largo plazo para la adquisición de propiedad, planta y equipo.	2. No tener los pedidos necesarios de mercadería entorpeciendo el pago del préstamo para la adquisición de la nueva

3. No contar con un estudio sobre los principales proveedores de materia prima en el extranjero y no conocer la calidad ni el servicio que proporcionan.	3. Que la materia prima que se desea importar no sea de la mejor calidad como la promocionan sus proveedores y cambie la calidad del producto
4. No contar con una persona dentro del área de producción que se dedique al cien por ciento a controlar los tiempos en la producción, puesto que hasta la Jefa de Producción se dedica a la maquila de artículos terminados y no netamente a control o supervisión del personal.	4. Que la competencia adquiera maquinaria que reemplace la mano de obra en ciertos procesos provocando que los productos de la competencia sean elaborados mas eficientemente abaratando el producto.
5. Que no exista coordinación entre el departamento de producción y el de adquisiciones para la compra de materia prima	5. Que se compren grandes cantidades de materia prima innecesaria por falta de análisis y se tenga dificultades en pagar la factura al proveedor.
6. Falta de creación de diseños nuevos y novedosos.	6. Que los clientes prefieran a la competencia por falta de innovación en los modelos ofrecidos.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.5.2.1 Matriz de Estrategias Ofensivas: Producción

Tabla 26. Matriz de Estrategias Ofensivas: Producción

MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS - PRODUCCIÓN (FO)	OPORTUNIDADES
	1. Tener una persona que se encarga de estudiar las nuevas tendencias en la producción de prendas de vestir.
	2. Aprovechar los préstamos que ofrece la Corporación Financiera Nacional para la adquisición de bienes de inversión para adquirir maquinaria nueva para dar de baja la maquinaria obsoleta.
	3. Encontrar materia prima importada de calidad que permita abaratar los costos de producción.
	4. Controlar el tiempo en el que se producen los artículos terminados continuamente puesto que procesos repetitivos por la agilidad adquirida pueden irse reduciendo mejorando la eficiencia
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
1. Tener personal con vasta experiencia	F1-01 Contratar una persona que se encargue de capacitar al personal sobre las nuevas tendencias de maquila
2. Tener toda la maquinaria necesaria para la producción	F2-02 Realizar un análisis sobre qué maquinaria sería necesaria para mejorar la producción,
3. Producir artículos terminados con materia prima de calidad.	F3-03 Cotizar materia prima en el extranjero, solicitar muestras pequeñas de la materia prima cotizada y hacerla pasar por un control de calidad
4. Tomar tiempos de elaboración de cada producto antes de producirlo en masa para establecer un tiempo estándar.	F4-04 Tomar el tiempo inicial de elaboración del producto, volver a tomar el tiempo en cierto punto de la producción y comparar los tiempos para mejorar el tiempo inicial.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.5.2.2 Matriz de Estrategias Defensivas: Producción

Tabla 27. Matriz de Estrategias Ofensivas: Producción

MATRIZ ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - PRODUCCIÓN (FA)	AMENAZAS
	1. Perder al personal con mayor experiencia dentro de la producción por las propuestas salariales que hacen otras empresas de la competencia.
	2. No tener los pedidos necesarios de mercadería por la situación económica nacional que entorpecerían el pago del préstamo para la adquisición de la nueva mercadería.
	3. Que la materia prima que se desea importar no sea de la mejor calidad como la promocionan sus proveedores y cambie la calidad del producto y se pierdan clientes por ello.
	4. Que la competencia adquiera maquinaria que reemplace la mano de obra en procesos provocando que los productos sean más baratos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
1. Tener personal con vasta experiencia	<i>F1-A1 Realizar un ajuste de sueldos por lo menos una vez al año de acuerdo al desempeño del personal</i>
2. Tener toda la maquinaria necesaria para la producción	<i>F2-A2 Antes de efectuar el préstamo en la Institución Bancaria pertinente realizar un análisis económico que permita conocer si en verdad es necesaria la maquinaria</i>
3. Producir artículos terminados con materia prima de calidad.	<i>F3-A3 Antes de importar la materia prima solicitar muestras pequeñas de la materia prima cotizada y hacerla pasar por un control de calidad</i>
4. Tomar tiempos de elaboración de cada producto antes de producirlo en masa para establecer un tiempo estándar.	<i>F4-A4 Entregar un bono de eficiencia a los empleados si se termina un lote de producción antes del tiempo estimado.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.5.2.3 Matriz de Estrategias de Reorientación: Producción

Tabla 28. Matriz de Estrategias de Reorientación: Producción

MATRIZ ESTRATEGIAS DE REOIENTACIÓN - PRODUCCIÓN (D.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Tener una persona que se encarga de estudiar las nuevas tendencias en moda
	2. Aprovechar los préstamos que ofrece la Corporación Financiera Nacional para la adquisición de maquinaria nueva
	3. Encontrar materia prima importada de calidad que permita abaratar los costos de producción.
	4. Controlar el tiempo en el que se producen los artículos terminados continuamente pues eso puede mejorar la eficiencia.
	5. Se pasa al departamento de adquisiciones el reporte de las compras efectuadas.
	6. No solo se produce mercadería sino que también se compran a mayoristas dando variedad a los almacenes.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
1. No contar periódicamente con una persona que se encargue de estudiar las tendencias de moda	<i>D1-O1 Contratar por lo menos una vez al mes una persona que sea la informante en cuanto a tendencias, precios, características de los productos con la finalidad de que los artículos producidos en la empresa estén de acuerdo a las tendencias más actuales del mercado</i>

2. No contar con una estabilidad económica dentro de la empresa para poder adquirir una deuda a largo plazo para la adquisición de propiedad, planta y equipo.	D2-O2 Analizar tanto financiera como productivamente si la adquisición de una deuda a largo plazo es necesaria para mejorar el posicionamiento de la empresa y volverla mucho más competitiva, pero analizando costo versus beneficio para que la nueva adquisición sea justificada.
3. No contar con un estudio sobre los principales proveedores de materia prima en el extranjero no conocer la calidad del servicio que proporcionan.	D3-O3 Que el departamento de adquisiciones se encargue de realizar cotizaciones de la materia prima e insumos necesarios tanto a nivel nacional como internacional analizando no solamente el costo proporcionado sino también la seriedad de los proveedores, la calidad de los productos que ofertan, la facilidad para contactarlos, etc.
4. No contar con una persona dentro del área de producción que se dedique a controlar los tiempos en la producción, puesto que hay falta de supervisión	D4-O4 Reasignar responsabilidades dentro de las Jefaturas y establecer claramente sus funciones, puesto que las actividades principales que manejan las jefaturas son las de Control, Supervisión y Ayuda, siendo un punto de filtro para la mejora del área de trabajo en general sea cual sea.
5. Que no exista coordinación entre el departamento de producción y el de adquisiciones para las adquisiciones de materia prima para producir cada lote.	D5-O5 Elaborar un comunicado a los proveedores en el que se anuncie a los mismos que si la orden de pedido no se encuentra autorizada por gerencia y firmada y sellada por el departamento de adquisiciones no se les cancelará la factura de compra y la misma tendrá que ser cancelada por la persona que se encargó de hacer la compra.
6. Falta de creación de diseños nuevos y novedosos.	D6-O6 Contratar a un nuevo diseñador que cree modelos novedosos.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.5.2.4 Matriz de Estrategias de Supervivencia: Producción

Tabla 29. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Producción

MATRIZ ESTRATEGICA DE SUPERVIVENCIA - PRODUCCIÓN (D.A.)	AMENAZAS
	1. Perder al personal con mayor experiencia dentro de la producción por las propuestas salariales que hacen otras empresas de la competencia
	2. No tener los pedidos necesarios de mercadería por la situación económica nacional que entorpecerían el pago del préstamo para la nueva maquinaria
	3. Que la materia prima que se desea importar no sea de la mejor calidad como la promocionan sus proveedores
	4. Que la competencia adquiera maquinaria que reemplace la mano de obra en ciertos procesos provocando que los productos de la competencia sean más baratos.
	5. Que se compren grandes cantidades de materia prima o insumos innecesarios por falta de análisis y coordinación y se tenga dificultades en pagar la factura al proveedor.
	6. Que los clientes prefieran a la competencia por falta de innovación en los modelos ofrecidos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
1. No contar periódicamente con una persona que se encargue de estudiar las tendencias de moda	D1-A1 Asignar a los responsables del personal la tarea de realizar actividades de motivación al personal así como hay nivel de exigencia se debe establecer un porcentaje de motivación por ejemplo bonos de eficiencia, alzas o reajustes de sueldo, premios físicos, elegir el empleado del mes, etc.

2. No contar con una estabilidad económica dentro de la empresa para poder adquirir una deuda a largo plazo para la adquisición de propiedad, planta y equipo.	D2-A2 Contratar a vendedores externos que se encarguen de visitas domiciliarias a cada una de las empresas que puedan ser considerados clientes potenciales o necesiten de nuestros productos o incluso de nuestros servicios para aumentar los pedidos de mercadería que mejorarían los ingresos y justificarían la compra de maquinaria nueva
3. No contar con un estudio sobre los principales proveedores de materia prima en el extranjero y no conocer la calidad ni el servicio que proporcionan.	D3-A3 Que el departamento de adquisiciones se encargue de realizar control de calidad de la materia prima que va a ser adquirida junto con el Jefe de Producción para que exista coordinación entre ambos departamentos y Producción con la experiencia no permita la adquisición de materia prima de mala calidad para la producción en general
4. No contar con una persona dentro del área de producción que se dedique a controlar los tiempos en la producción, puesto que no hay supervisión	D4-A4 Capacitar al profesional constantemente en procesos que sean laboriosos para que se vuelvan expertos en dichos procesos y los realicen con mucha facilidad y técnica para que no hay necesidad de mucha maquinaria sino procesos manuales eficientes.
5. Que no exista coordinación entre el departamento de producción y el de adquisiciones	D5-A5 Aquellas facturas que no tengan la firma y sello del solicitante y el departamento de adquisiciones no será cancelada por la empresa sino será descontada a la persona que hizo la compra sin autorización y respaldo del departamento de adquisiciones en su rol de pagos.
6. Falta de creación de diseños nuevos y novedosos.	D6-A6 Incentivar al diseñador para que cree nuevos modelos de mercadería.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.6 Cuestionario de Control Interno: Recursos Humanos

Pregunta N° 1: ¿Existe el Departamento de Recursos Humanos?

Figura 47. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., NO mantiene un Departamento de Recurso Humanos como tal, pero la Recepción y Contabilidad.se encargan del manejo directo o indirecto del personal incluso de selección y capacitación.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	6	100,00%	
Total	6	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 2: ¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente?

Figura 48. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., NO realiza evaluaciones de desempeño del personal, de hecho nunca sea realizado una evaluación al personal.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	6	100,00%	
Total	6	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 3: ¿La empresa cuenta con planes de sucesión de carrera?

Figura 49. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos

Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., NO maneja planes de sucesión de carrera en ninguna de las áreas de la empresa.
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	6	100,00%	
Total	6	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 4: ¿El proceso de reclutamiento y selección se hace en base al perfil requerido?

Figura 50. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos

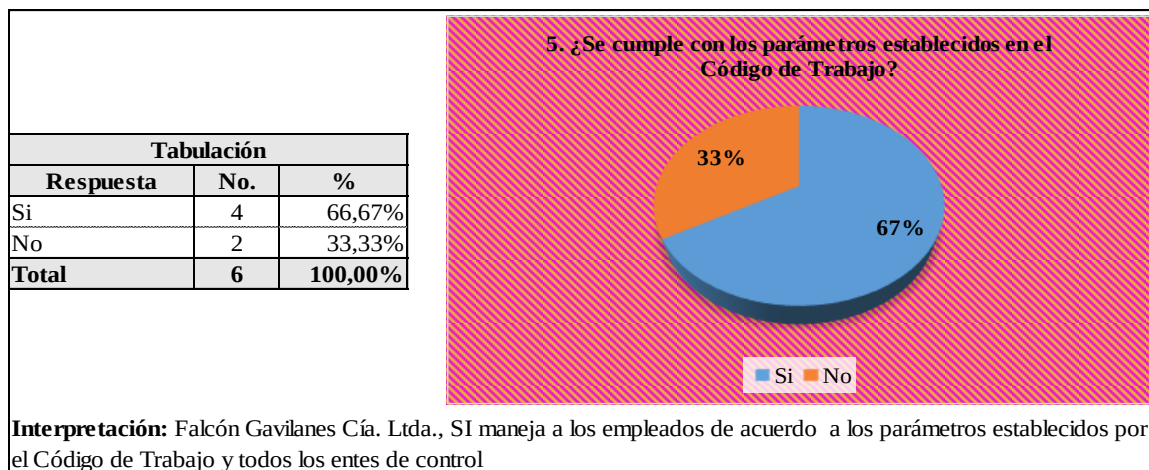
Tabulación			Interpretación: Falcón Gavilanes Cía. Ltda., NO recluta al personal en base a un perfil requerido sino en base a la disponibilidad del personal
Respuesta	No.	%	
Si	0	0,00%	
No	6	100,00%	
Total	6	100,00%	

Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 5: ¿Se cumple con los parámetros establecidos en el Código de Trabajo?

Figura 51. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos

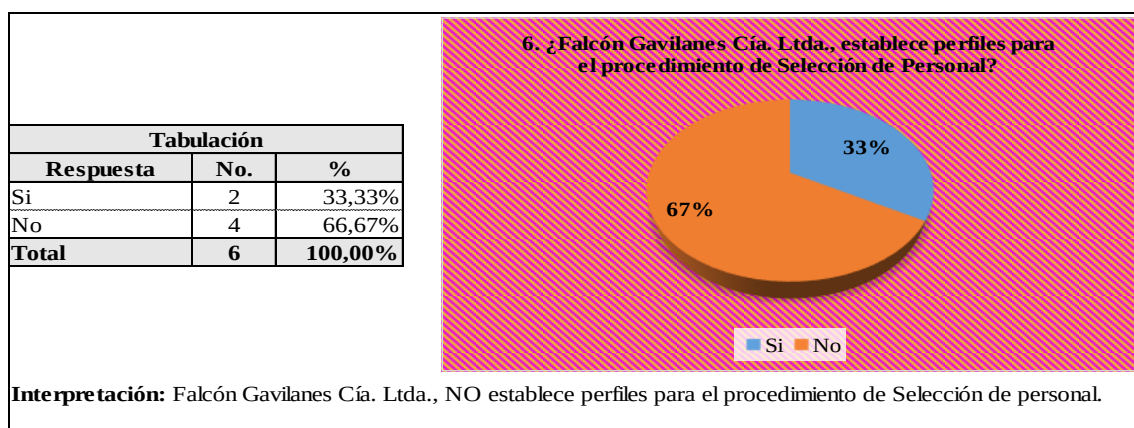


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N°6: ¿Falcón Gavilanes Cía. Ltda., establece perfiles para el procedimiento de Selección de Personal?

Figura 52. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos

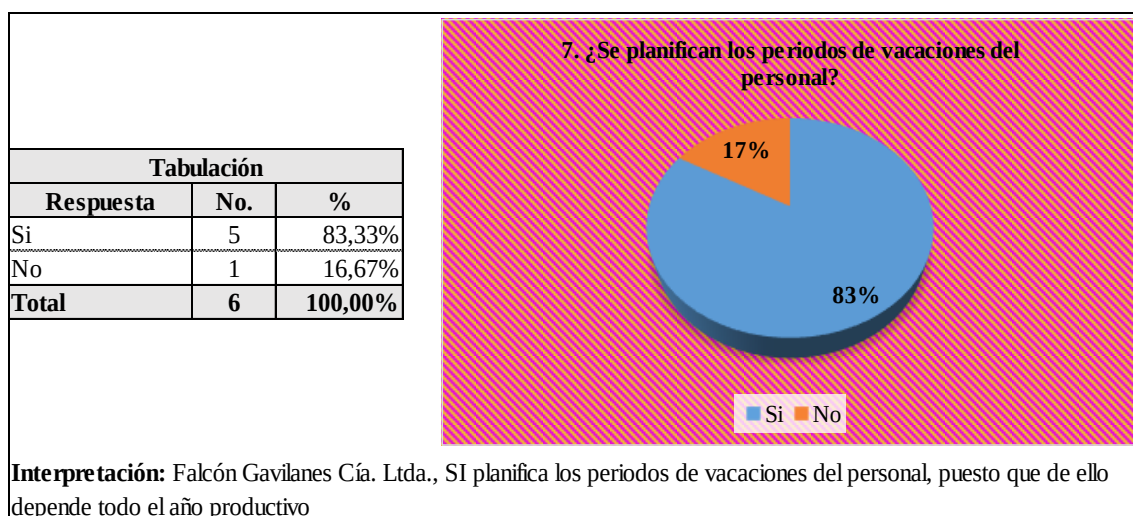


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 7: ¿Se planifican los periodos de vacaciones del personal?

Figura 53. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Recursos Humanos

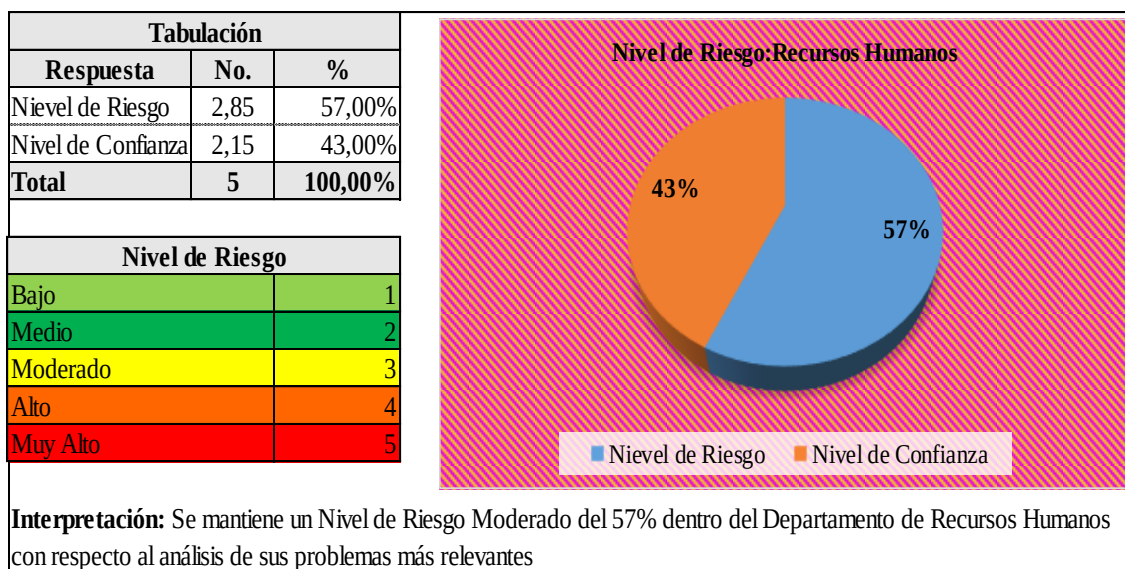


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.6.1 Matriz de Confianza y Riesgo Global: Recursos Humanos

Figura 54. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Recursos Humanos



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.6.2 Matriz FODA: Recursos Humanos

Tabla 30. FODA: Recursos Humanos

MATRIZ FODA-RECURSOS HUMANOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Contra con políticas para manejo del personal.	1. Mantener contentos a los empleados con el trato justo a los mismos.
2. Mantenerse al día en todas las obligaciones del IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.	2. No mantener problemas legales ni judiciales con ninguno de los empleados.
3. Tener un asesor laboral que colabore con cualquier duda sobre el personal.	3. Evitar tener inconvenientes laborales por el apoyo brindado por parte del asesor laboral.
4. Haber realizado la fusión de personal de Nikos con Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	4. No liquidar a todo el personal por el cierre de Nikos y hacer la fusión del personal
	5. Las actividades de Gestión del personal al área de contabilidad o a Producción.
	6. La mayoría de empleados poseen vasta experiencia en su área de trabajo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No ofrecer al empleado facilidades para su desempeño, crecimiento personal y profesional.	1. Ofrecimientos de trabajo al personal por empresas de la competencia.
2. Falta de asesoría en cuestión de sanciones por incumplimiento.	2. Implementación del Nuevo Código Laboral que es mucho más riguroso.
3. Falta de conocimiento de la normativa laboral	3. Falta de actualización en el conocimiento de los cambios en el Código de Trabajo.
4. Falta de capacitación en normativa laboral.	4. Mala asesoría, o inconformidad de los empleados en la fusión de la empresa.
5. No contar con un Departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional de la empresa.	5. Por falta de control y de conocimiento sobre el manejo del personal ocasionar que los Organismos de Control implanten multas
6. Falta de planes de sucesión de carrera para todos los empleados.	6. Que los empleados busquen otras oportunidades laborales.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.6.2.1 Matriz de Estrategias Ofensivas: Recursos Humanos

Tabla 31. Matriz de Estrategias Ofensivas: Recursos Humanos

MATRIZ ESTRATEGIAS OFENSIVAS - RECURSOS HUMANOS (FO)	OPORTUNIDADES
	1. Mantener contentos a los empleados con el trato justo a los mismos
	2. No mantener problemas legales ni judiciales con ninguno de los empleados.
	3. Evitar tener inconvenientes laborales por el apoyo brindado por parte del asesor laboral.
	4. No liquidar a todo el personal por el cierre de Nikos y hacer la fusión del personal a la nueva empresa
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
1. Contar con políticas para manejo del personal.	F1-O1 Conservar el personal con el que se cuenta por su vasto conocimiento y experiencia.
2. Mantenerse al día en todas las obligaciones del IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.	F2-O2 Mantener al día toda la información para Organismos de Control evitando multas innecesarias.

3. Tener un asesor laboral que respalde cualquier duda.	<i>F3-O3 Tener la asesoría de un experto laboral en cualquier aspecto relacionado con el personal.</i>
4. Haber realizado la fusión de personal de Nikos con Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	<i>F4-O4 Ahorro de dinero de la liquidación de todo el personal por liquidación de Nikos y conservar el personal.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.6.2.2 Matriz de Estrategias Defensivas: Recursos Humanos

Tabla 32. Matriz de Estrategias Defensivas: Recursos Humanos

MATRIZ ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - RECURSOS HUMANOS (FA)	AMENAZAS
	1. Ofrecimientos de trabajo al personal por empresas de la competencia.
	2. Implementación del Nuevo Código Laboral que es mucho más riguroso.
	3. Falta de actualización en el conocimiento de los cambios en el Código de Trabajo.
	4. Mala asesoría, o inconformidad de los empleados en la fusión de la empresa.
Fortalezas	Estrategias
1. Contar con políticas para manejo del personal.	<i>F1-A1 Ofrecer al personal estabilidad laboral y un buen ambiente de trabajo</i>
2. Mantenerse al día en todas las obligaciones del IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.	<i>F2-A2 Capacitar al personal con respecto a la nueva normativa laboral para evitar multas o sanciones por incumplimiento.</i>
3. Tener un asesor laboral que respalde cualquier duda.	<i>F3-A3 Tener capacitado al personal para que pueda negociar o compartir opiniones con el asesor</i>
4. Haber realizado la fusión de personal de Nikos con Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	<i>F4-A4 Que el asesor de la empresa en general brinde una explicación de lo que significaría una fusión para todos los empleados</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.6.2.3 Matriz de Estrategias de Reorientación: Recursos Humanos

Tabla 33. Matriz de Estrategias de Reorientación: Recursos Humanos

MATRIZ ESTRATEGIAS DE REOIENTACIÓN - RECURSOS HUMANOS (D.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Mantener contentos a los empleados con el trato justo a los mismos
	2. No mantener problemas legales ni judiciales con ninguno de los empleados.
	3. Evitar tener inconvenientes laborales por el apoyo brindado por el asesor laboral.
	4. No liquidar a todo el personal por el cierre de Nikos y hacer la fusión del personal a la nueva empresa
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
1. No ofrecer al empleado facilidades para su crecimiento personal y profesional.	<i>D1-O1 Ofrecer a los empleados de todas las áreas planes de estudios para que estos puedan capacitarse dentro de su área y ser más eficientes en el área asignada.</i>

2. Falta de asesoría en cuestión de sanciones por incumplimiento.	D2-O2 Contratar un asesor conocedor de ámbitos laborales según lo establecido por Organismos de Control.
3. Falta de conocimiento de la normativa laboral en general personal.	D3-O3 Contratar a un asesor experto o por lo menos conocedor a fondo de los ámbitos laborales.
4. Falta de conocimiento de la normativa laboral	D4-O4 Hacer una fusión de personal entre la empresa liquidante Nikos y la reciente empresa en funcionamiento Falcón Gavilanes Cía. Ltda., para mantener el personal
5. No contar con un Departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional de la empresa.	D5-O5 Establecer un encargado del personal y todas las gestiones que realiza Recurso Humanos respaldado por la creación del Departamento de Recursos Humanos.
6. Falta de planes de sucesión de carrera para todos los empleados.	D6-O6 Llevar a la empresa un grupo de educadores dentro del área de costura, bordado, estampado, administrativo, contable, relaciones humanas, ventas,

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.6.2.4 Matriz de Estrategias de Supervivencia: Recursos Humanos

Tabla 34. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Recursos Humanos

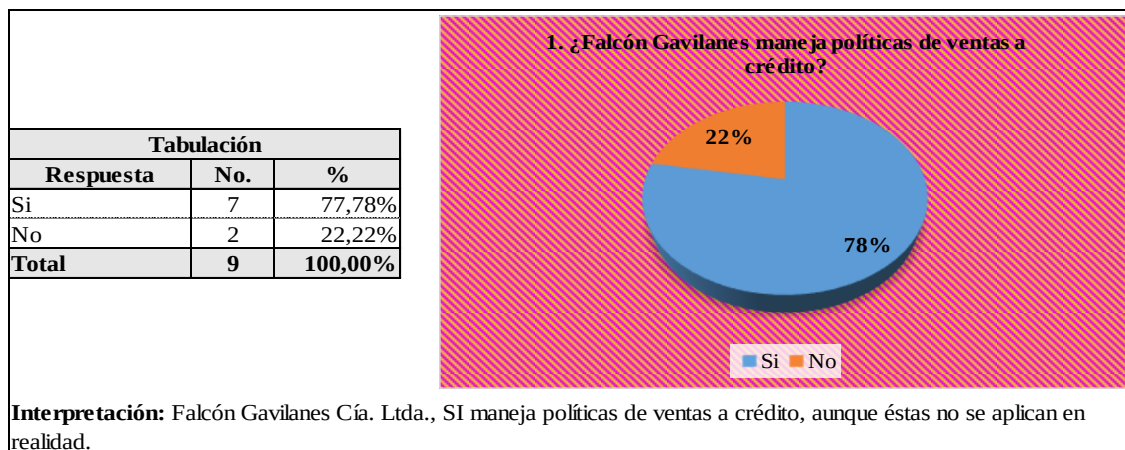
MATRIZ ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - RECURSOS HUMANOS (D.A.)	AMENAZAS
	1. Ofrecimientos de trabajo al personal por empresas de la competencia.
	2. Implementación del Nuevo Código Laboral que es mucho más riguroso.
	3. Falta de actualización en el conocimiento de los cambios en el Código de Trabajo.
	4. Mala asesoría, o inconformidad de los empleados en la fusión de la empresa.
	5. Por falta de control y conocimiento sobre el manejo del personal ocasiona que Organismos de Control pongan multas por incumplimiento de alguna normativa.
	6. Que los empleados busquen otras oportunidades laborales donde les dejen educarse y capacitarse continuamente.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
1. No ofrecer al empleado facilidades para su crecimiento personal y profesional.	DI-A1 Mejorar el ambiente laboral de los empleados, darles preferencias en cuestión de pagos vs proveedores, oportunidad de prepararse a nivel académico, etc.
2. Falta de asesoría en cuestión de sanciones por incumplimiento.	D2-A2 Brindar capacitaciones a los empleados con respecto a las nuevas reformas al Código de Trabajo.
3. Falta de conocimiento de la normativa laboral en general personal.	D3-A3 Fomentar del diálogo entre el asesor y los encargados de personal con la finalidad de llegar a un consenso en base a los conocimientos de ambas partes.
4. Falta de conocimiento de la normativa laboral	D4-A4 Invitar a los empleados a una reunión en la que se informe de decisiones gerenciales que están por tomar sobre la fusión y comunicar a fondo lo que significaría.
5. No contar con un Departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional de la empresa.	D5-A5 Establecer un encargado único del personal y todas las gestiones que realiza Recurso Humanos,
6. Falta de planes de sucesión de carrera para todos los empleados.	D6-A6 Dar a los empleados planes de sucesión de carrera para que puedan prepararse y ser de aporte en la empresa.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.7 Cuestionario de Control Interno: Ventas y Cobranzas

Pregunta N° 1: ¿Falcón Gavilanes maneja políticas de ventas a crédito?

Figura 55. Pregunta N°1: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas

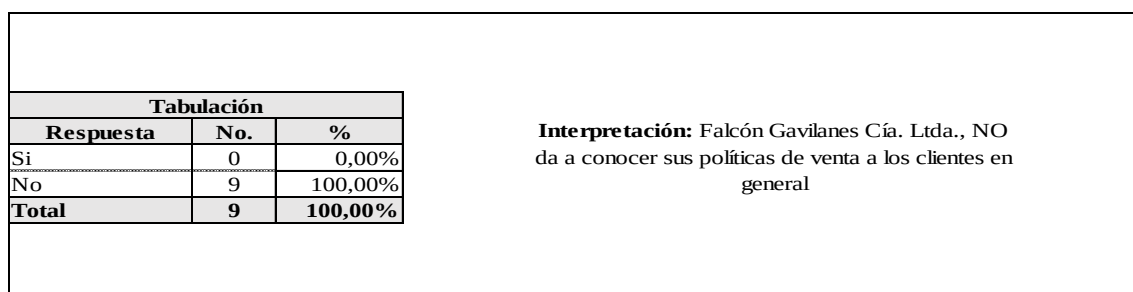


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N°2: ¿Se da a conocer las políticas de ventas a los clientes en general?

Figura 56. Pregunta N°2: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas

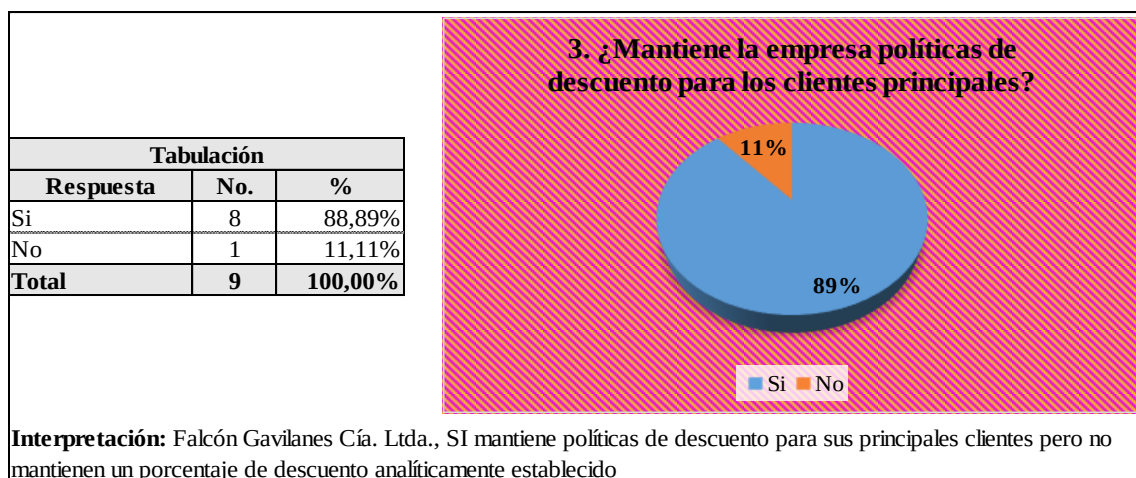


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Control Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N° 3: ¿Mantiene la empresa políticas de descuento para los clientes principales?

Figura 57. Pregunta N°3: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas

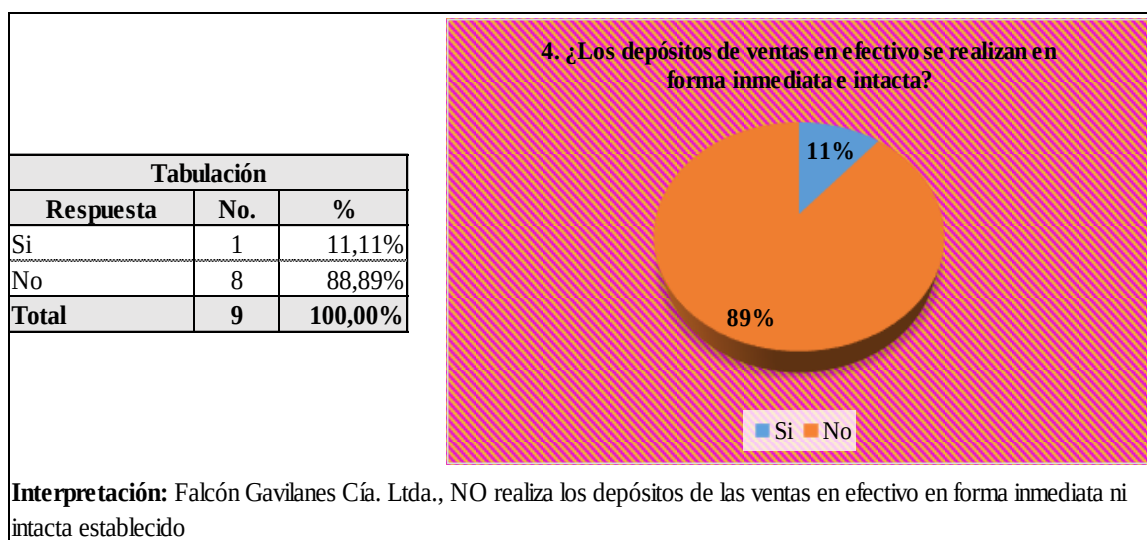


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 4: ¿Los depósitos de ventas en efectivo se realizan en forma inmediata e intacta?

Figura 58. Pregunta N°4: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas

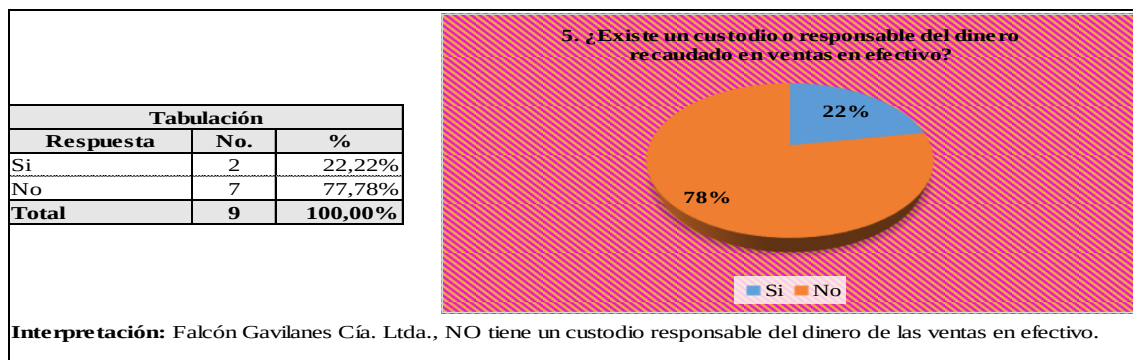


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Pregunta N° 5: ¿Existe un custodio o responsable del dinero recaudado en ventas en efectivo?

Figura 59. Pregunta N°5: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas

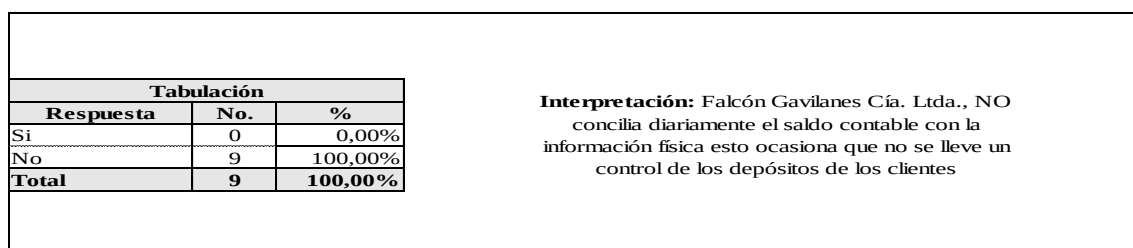


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N°6: ¿Se concilia diariamente el saldo contable con la información física?

Figura 60. Pregunta N°6: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas

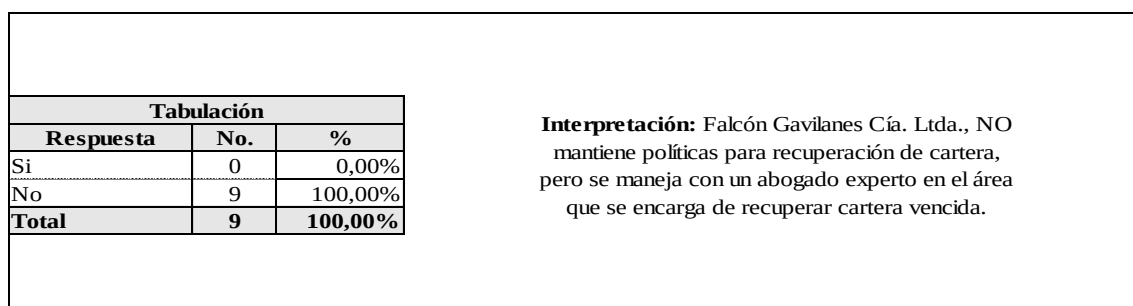


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Pregunta N°7: ¿Cuenta la empresa con políticas de recuperación de cartera?

Figura 61. Pregunta N°7: Cuestionario de Control Interno Ventas y Cobranzas

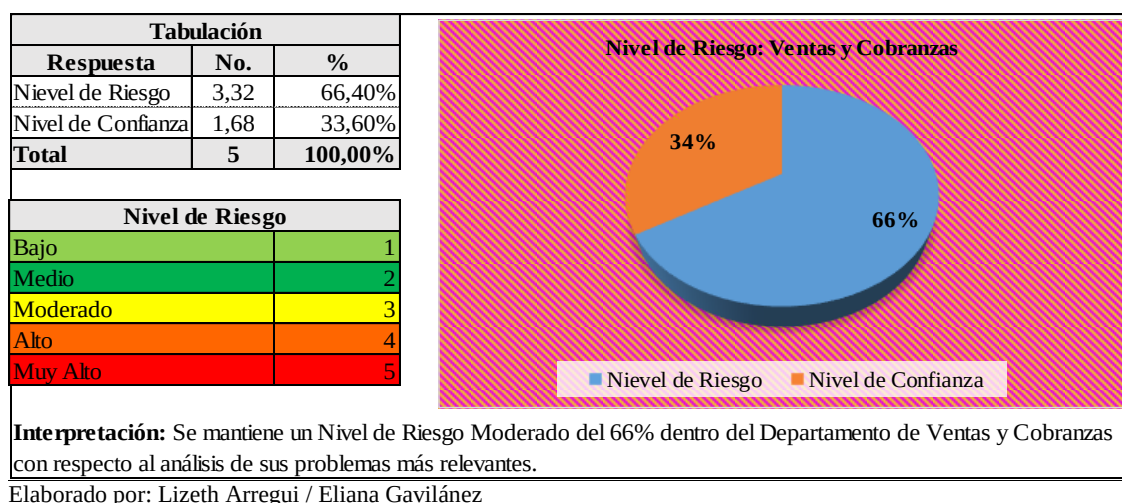


Nota: (Falcón Gavilanes, Cuestionarios de Contro Interno, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.7.1 Matriz de Confianza y Riesgo Global: Ventas y Cobranzas

Figura 62. Matriz de Confianza y Riesgo Global: Ventas y Cobranzas



3.3.7.2 Matriz FODA: Ventas y Cobranzas

Tabla 35. FODA: Ventas y Cobranzas

MATRIZ FODA-VENTAS Y COBRANZAS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Mantenerse en el mercado sólidamente por más de 30 años	1. Tener mejores precios que los competidores nacionales en ciertos productos estrella.
2. Manejar políticas de ventas al contado y a crédito.	2. Mantener políticas de ventas que respalden tanto al cliente como a la empresa en general.
3. Mantener un grupo de clientes estrella que han sido clientes desde la constitución de la empresa	3. Captar un nuevo grupo de clientes más o igual de importantes que el grupo fijo de clientes que posee la empresa.
4. Tener un grupo de vendedores de mostrador bastante capaces	4. Poseer vendedores experimentados con vasta experiencia en el área de ventas.
5. Poseer clientes con una alta capacidad de pago en caso de efectuar ventas a crédito.	5. Lograr ventas importantes a crédito con una alta probabilidad de pago
	6. Obtener un ingreso extra por el arriendo del local comercial que por sus características puede representar hasta \$3000
	7. Cubrir las necesidades con mercadería que se encuentra en bodega y no ha rotado.
	8. Las multas que se establecen a los vendedores por no hacer cumplir las políticas de ventas a crédito que se tienen establecidas.
	9. Revisar las cuentas por cobrar más grandes y con mayor tiempo de vencimiento cuando se necesita dinero
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Manejar precios estándar de hace dos años para toda la gama de productos.	1. Tener como competidores a importadores que traen productos a precios mucho más bajos.

2. Mantener políticas de ventas no actualizadas a las necesidades de vendedores y compradores.	2. Tener competidores que manejen políticas de ventas mucho más estables
3. No tener vendedores externos que se dediquen a captar nuevos clientes.	3. Descuidar al grupo selecto de clientes que representan el 45% de las ventas mensuales
4. No capacitar constantemente a los vendedores de mostrador	4. No poseer vendedores externos o freelance que capten clientes nuevos
5. No promocionar adecuadamente los productos	5. La inestable situación económica para las empresas puede jugar un papel importante
6. Perder el espacio del Almacén como Punto de Fábrica puesto que por decisión gerencial se reubicó el Almacén	6. Que la competencia aproveche la reubicación del punto de venta para darse a conocer con más fuerza y proporcionar descuentos muy importantes para captar a nuestro grupo de clientes.
7. No tener variedad de mercadería en los almacenes	7. Ocasionar que los clientes dejen de visitar los almacenes por falta de mercadería y acudan a la competencia a realizar sus compras, perdiendo clientes.
8. A pesar de tener políticas de ventas a crédito no hacer cumplir las mismas	8. Que los clientes se lleven la mercadería en su totalidad y no recibir el pago en más de 90 días desequilibrando el flujo de efectivo de la empresa.
9. No llevar un control de las cuentas por cobrar vencidas.	9. Que se pierda hasta el contacto tales como dirección, teléfono, etc. del cliente que se encuentra adeudando.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.7.2.1 Matriz de Estrategias Ofensivas: Ventas y Cobranzas

Tabla 36. Matriz de Estrategias Ofensivas: Ventas y Cobranzas

MATRIZ ESTRATEGIAS OFENSIVAS – VENTAS Y COBRANZAS (F.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Tener mejores precios que los competidores nacionales en ciertos productos estrella.
	2. Mantener políticas de ventas que respalden tanto al cliente como a la empresa en general.
	3. Captar un nuevo grupo de clientes más o igual de importantes que el grupo fijo de clientes que se posee.
	4. Poseer vendedores experimentados con vasta experiencia en el área de ventas.
	5. Lograr ventas de valores monetarios importantes a crédito con alta probabilidad de pago y puntual de acuerdo a políticas pactadas en la venta a crédito.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
1. Mantenerse en el mercado sólidamente por 30 años bajo distintas razones sociales.	F1-O1 Sacar productos estrella con descuentos importantes para captar mayor número de clientes.
2. Manejar políticas de ventas al contado y a crédito.	F2-O2 Actualizar constantemente las políticas de ventas para ser competitivos y mantenerse al nivel del competidor.
3. Mantener un grupo de clientes estrella que han sido clientes desde la constitución, representando casi el 45% de ventas seguras.	F3-O3 Dar un trato preferencial a los clientes como descuentos especiales para captarlos dentro del grupo de clientes preferenciales e importantes.
4. Tener un grupo de vendedores de mostrador bastante capaces que conocen a la perfección los productos.	F4-O4 Capacitar constantemente a los vendedores para hacerlos proactivos y eficientes en la captación de nuevos clientes sin necesidad de salir a vender.
5. Poseer clientes con una alta capacidad de pago en caso de efectuar ventas a crédito.	F5-O5 Establecer políticas de recuperación de cartera certera y precisa para evitar el impago de la mercadería entregada a crédito.

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

3.3.7.2.2 Matriz de Estrategias Defensivas: Ventas y Cobranzas

Tabla 37. Matriz de Estrategias Ofensivas: Ventas y Cobranzas

MATRIZ ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - VENTAS Y COBRANZAS(F.A.)	AMENAZAS
	1. Tener como competidores a importadores que traen mercadería a precios mucho más bajos.
	2. Tener competidores que manejen políticas de ventas mucho más estables
	3. Descuidar al grupo selecto de clientes que representan el 45% de las ventas mensuales
	4. No poseer vendedores externos o freelance que capten clientes nuevos
	5. La inestable situación económica para las empresas puede jugar un papel importante al momento de cobrar la mercadería a crédito
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
1. Mantenerse en el mercado sólidamente por más de 30 años aunque bajo distintas razones sociales.	<i>F1-A1 Analizar costos y precios, para tomar una decisión sobre si es más conveniente producir internamente o importar artículos terminados.</i>
2. Manejar políticas de ventas al contado y a crédito.	<i>F2-A2 Crear políticas de ventas sólidas y actuales para competir con políticas de otras empresas.</i>
3. Mantener un grupo de clientes estrella que han sido clientes desde la constitución de la empresa representando casi el 45% de las ventas	<i>F3-A3 Establecer políticas para dar siempre trato preferencial a este selecto grupo de clientes puesto que representan el 45% de las ventas mensuales.</i>
4. Tener un grupo de vendedores de mostrador bastante capaces que conocen a la perfección los productos.	<i>F4-A4 Conseguir vendedores externos para que la empresa pueda captar nuevos mercados y darse a conocer a nuevos clientes.</i>
5. Poseer clientes con una alta capacidad de pago en caso de efectuar ventas a crédito.	<i>F5-A5 Establecer políticas para el cobro de la mercadería entregada a crédito tales como un anticipo del 50% antes de la entrega y el otro 50% a contra entrega.</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.7.2.3 Matriz de Estrategias de Reorientación: Ventas y Cobranzas

Tabla 38. Matriz de Estrategias de Reorientación: Ventas y Cobranzas

MATRIZ ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN - VENTAS Y COBRANZAS (D.O.)	OPORTUNIDADES
	1. Tener mejores precios que los competidores nacionales en ciertos productos estrella.
	2. Mantener políticas de ventas que respalden tanto al cliente como a la empresa en general.
	3. Captar un nuevo grupo de clientes más o igual de importantes que el grupo fijo de clientes que posee la empresa.
	4. Poseer vendedores experimentados con vasta experiencia en el área de ventas.
	5. Lograr ventas importantes a crédito con una alta probabilidad de pago y puntual de acuerdo a las políticas pactadas en la venta a crédito.
	6. Obtener un ingreso extra por el arriendo del local comercial que por sus características puede representar hasta \$3000

	7. Cubrir las necesidades con mercadería que se encuentra en bodega y no ha rotado.
	8. Las multas que se establecen a los vendedores por no hacer cumplir las políticas de ventas a crédito
	9. Revisar las cuentas por cobrar más grandes y con mayor tiempo de vencimiento cuando se necesita dinero
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
1. Manejar precios estándar de hace dos años para toda la gama de productos.	<i>D1-O1 Fijar precios nuevos tomando en cuenta variables importantes como segmentación de mercado, temporada, costo, calidad, etc.</i>
2. Mantener políticas de ventas no actualizadas a las necesidades tanto de vendedores como compradores.	<i>D2-O2De acuerdo al monto de la venta realizar un contrato comercial en el cual se fijen tanto clausulas tanto para el comprador como para el vendedor.</i>
3. No tener vendedores externos que se dediquen a captar nuevos clientes.	<i>D3-O3Contratar vendedores externos proactivos y con vasta experiencia que se encarguen del estudio del mercado</i>
4. No capacitar constantemente a los vendedores de mostrador en su área.	<i>D4-O4 Contratar vendedores externos proactivos y con vasta experiencia en el área de ventas.</i>
5. No promocionar adecuadamente la mercadería al cliente	<i>D5-O5 Examinar la capacidad de pago de los clientes importantes o los clientes que compran valores considerables de mercadería</i>
6. Perder el espacio del Almacén como Punto de Venta puesto que por decisión gerencial se reubicó el Almacén	<i>D6-O6 Crear publicidad agresiva dando a conocer en los alrededores y en lugares importantes pero sobre todo directamente a los clientes la reubicación del almacén</i>
7. No tener variedad de mercadería en los almacenes como para cubrir las necesidades de los consumidores.	<i>D7-O7No solo dedicarse a la producción de artículos terminados sino también dedicarse a la compra de artículos terminados a mayoristas que en muchas ocasiones resulta mucho más conveniente</i>
8. A pesar de tener políticas de ventas a crédito no hacer cumplir las mismas al momento del contrato de venta.	<i>D8-O8 No entregar la mercadería mientras el comprador no cumpla con el anticipo del 50% para la producción y el otro 50% a contra entrega.</i>
9. No llevar un control de las cuentas por cobrar vencidas.	<i>D9-O9 Que el encargado de cobros pase un reporte semanal a la Gerencia para el cobro de las facturas vencidas y si el plazo de vencimiento es superior a los 90 días pasar esa cartera vencida al abogado</i>

Elaborado: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

3.3.7.2.4 Matriz de Estrategias de Supervivencia: Ventas y Cobranzas

Tabla 39. Matriz de Estrategias de Supervivencia: Ventas y Cobranzas

MATRIZ ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA – VENTAS Y COBRANZAS (D.A.)	AMENAZAS
	1. Tener como competidores a importadores que traen mercadería a precios mucho más bajos.
	2. Tener competidores que manejen políticas de ventas mucho más estables
	3. Descuidar al grupo selecto de clientes que representan el 45% de las ventas mensuales
	4. No poseer vendedores externos o freelance que capten clientes nuevos
	5. La inestable situación económica para las empresas puede jugar un papel importante al momento de cobrar la mercadería
	6. Que la competencia aproveche la reubicación del punto de venta para darse a conocer con más fuerza y proporcionar descuentos muy importantes para captar a nuestro grupo de clientes.

	7. Ocasionar que los clientes dejen de visitar los almacenes por falta de mercadería
	8. Que los clientes se lleven la mercadería en su totalidad y no recibir el pago en más de 90 días desequilibrando el flujo de efectivo de la empresa,.
	9. Que se pierda hasta el contacto tales como dirección, teléfono, etc. del cliente que se encuentra adeudando.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
1. Manejar precios estándar de hace dos años para toda la gama de productos.	<i>D1-O1 Importar materia prima para poder producir artículos terminados con precios mucho más competitivos</i>
2. Mantener políticas de ventas no actualizadas a las nuevas necesidades tanto de vendedores como compradores.	<i>D2-O2 Elaborar políticas adecuadas y oportunas de ventas previo un análisis por expertos asesores para el área de ventas.</i>
3. No tener vendedores externos que se dediquen a captar nuevos clientes.	<i>D3-O3 Encargar como tarea a los vendedores el trato especial y personalizado a cada uno de los clientes potenciales de la empresa</i>
4. No capacitar constantemente a los vendedores de mostrador en su área de ventas.	<i>D4-O4 Contratar vendedores externos proactivos y con vasta experiencia en el área de ventas.</i>
5. No promocionar adecuadamente las ventas al cliente para que pueda llevar grandes cantidades de mercadería.	<i>D5-O5 Establecer como política primordial de venta que se pague el anticipo del 50% para con el pedido de la mercadería y el otro 50% dependiendo del monto fijarlo al plazo de 30 días después de la venta.</i>
6. Perder el espacio del Almacén como Punto de Venta puesto que por decisión gerencial se reubicó el Almacén punto de venta principal.	<i>D6-O6 Crear publicidad agresiva acompañada de descuentos importantes a nuestros clientes por la preferencia que nos dan para sus compras.</i>
7. No tener variedad de mercadería en los almacenes como para cubrir las necesidades de los consumidores.	<i>D7-O7 Rotar constantemente la mercadería entre bodega y mostrador, no dejarla mucho tiempo de exhibición y hacer que rote constantemente la mercadería para que los compradores vean variedad.</i>
8. A pesar de tener políticas de ventas a crédito no hacer cumplir las mismas al momento del contrato de venta.	<i>D8-O8 No entregar la mercadería mientras el comprador no cumpla con el anticipo del 50% para la producción y el otro 50% a contra entrega.</i>
9. No llevar un control de las cuentas por cobrar vencidas.	<i>D9-O9 Si el plazo de vencimiento de las facturas es superior a los 90 días pasar esa cartera vencida al abogado</i>

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

CAPÍTULO 4

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA FALCON GAVILANES CÍA. LTDA.

Falcón Gavilanes Cía. Ltda., por ser una empresa familiar es una empresa vulnerable en todo sentido, para comenzar no hay una idea jerárquica clara pues todos son miembros de una familia, el nivel autoritario de cada uno de los miembros de la familia ejerce presión sobre los empleados al no saber cuál de todos los miembros de la familia es dueño de la autoridad empresarial, por otro lado, todos los miembros de la familia al ser miembros del Directorio tienen preferencias dentro de la empresa. Esto es causante de desorden dentro de todas las actividades en general por la división de poderes dentro de la empresa por no llevarla como una empresa sino como un pequeño negocio familiar donde los mayores beneficiarios serán los miembros de la familia sin analizar que la mala toma de decisiones pueden ocasionar la disolución, cierre o quiebre de la empresa. Es por eso que Falcón Gavilanes Cía. Ltda., se volvió nuestro motivo de estudio con la finalidad de proporcionar una solución a los problemas que empresarialmente se encuentran atravesando y es por eso que como respuesta a esos problemas decidimos Diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa, para resguardar los activos de la empresa principalmente además de crear políticas que hasta hoy eran inexistentes en la empresa para mejorar el manejo de todas las áreas de la misma, volviéndola una empresa mucho más competitiva y eficiente, puesto que de una buena administración nace el éxito de todas las demás áreas de la empresa. Y como fruto de la presente investigación planteamos una nueva misión, visión, objetivos generales y específicos de acuerdo a lineamientos y parámetros que se deben tomar en cuenta para la redacción de los mismos:

Objetivos de la Propuesta:

❖ Objetivo General de la Propuesta

- Optimizar los recursos que tiene la empresa, creando procesos en cada departamento, produciendo más en menor costo a fin de que la empresa mejore su rendimiento en el mercado y logre mejorar su servicio.

❖ Objetivos Específicos de la Propuesta

- Definir normas y políticas para cada departamento logrando mejorar el rendimiento de cada área de la empresa.
- Diseñar procedimientos, gráficos que permitan facilitar el trabajo de cada departamento.
- Establecer controles internos en cada proceso de la empresa para optimizar recursos e incrementar la productividad.

Direccionamiento Estratégico:

❖ **Objetivo General Propuesto:** Llegar a ocupar un puesto importante dentro del mercado de las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, tanto a nivel de maquinaria, proceso productivo y calidad de sus productos

❖ **Objetivos Específicos Propuestos:**

- Diseñar y crear prendas de vestir para damas, caballeros, niños; además de ropa de trabajo de la mejor calidad con estilo y comodidad.
- Posicionar la marca Falcón Gavilanes en el mercado local y nacional.
- Capacitar constantemente a los operarios en el uso de las máquinas, para alcanzar un manejo más eficiente y una mayor productividad.
- Contar con una administración eficiente que les permita optimizar el uso de sus recursos para poder posicionarse en el mercado como líderes en preferencia del consumidor.

❖ **Misión Propuesta:**

- Atender las necesidades de moda y de buen vestir de la sociedad proporcionando a sus clientes prendas de vestir para damas, caballeros y niños además de ropa de trabajo de excelente calidad, a nivel nacional, fortaleciendo nuestra marca Falcón Gavilanes y promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal, clientes, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social y ambiental.

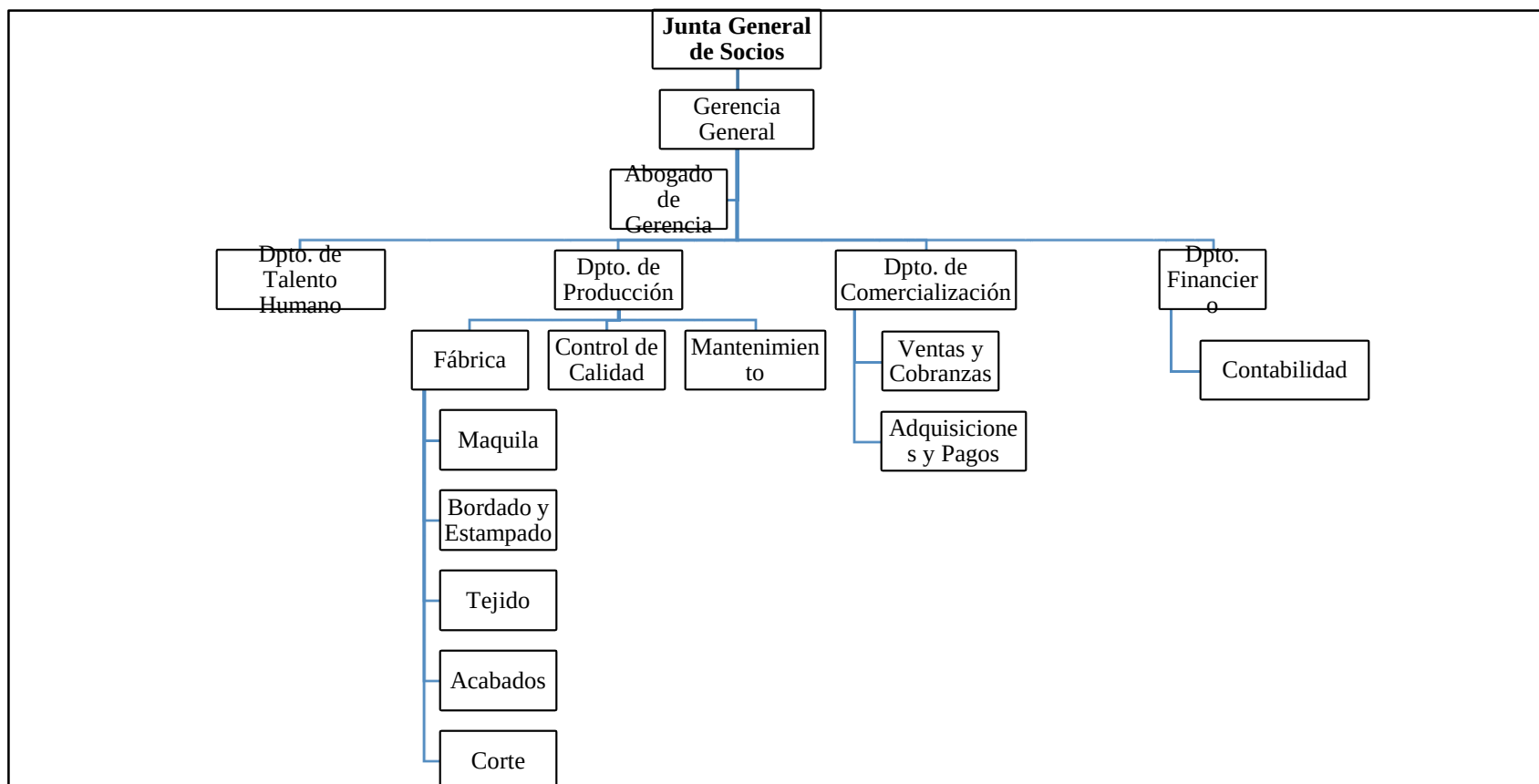
❖ **Visión Propuesta**

- Ser una empresa líder en distribución de moda de diseño casual, en continuo crecimiento, que se distinga por proporcionar una calidad de atención y servicio excelente a sus clientes.

4.1 Organización de la función de Control Interno

4.1.1 Organigrama Estructural Propuesto

Figura 63. Organigrama Estructural Propuesto



Nota: (Falcón Gavilanes, Conocimiento General de la organización por área, 2014)

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

4.1.2 Organigrama Funcional Propuesto

❖ Junta General de Socios

- Analizar la información proporcionada por la gerencia y los documentos sustento por cada departamento.
- Toma de decisiones en base a la información proporcionada.
- Delegar responsabilidades a la gerencia para el buen manejo de todos los departamentos.
- Realizar por lo menos dos juntas generales de socios al año.

❖ Gerencia

- Controlar todas las jefaturas de la empresa.
- Planear y desarrollar estrategias y metas para todos los departamentos con sus respectivas proyecciones.
- Crear buenas relaciones con los clientes y proveedores para el buen desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- Realizar evaluaciones periódicas a cada departamento para ver si cumplen con las metas planteadas.

❖ Departamento Legal

- Ayudar a la empresa con todos los trámites laborales legales en el Ministerio de Trabajo.
- Instruir a la gerencia en diligencias legales y normativa legal.
- Gestionar la cartera de cuentas por cobrar que son difíciles de recuperar por el jefe de ventas y cobros.
- Llevar todo el expediente de la empresa en regla desde la constitución hasta las actas de finiquito del personal.

❖ Recursos Humanos

- Buscar personal que cumpla con el perfil para el puesto que se necesita en ese momento por medio de todos los recursos tecnológicos y publicitarios como el Comercio y realizar entrevistas al personal seleccionado aplicando las pruebas de rutina para ver si cumplen al cien por ciento con el perfil.

- Elaborar los roles del personal tomando en cuenta todos los bonos, comisiones, horas extras, aportes al IESS, deducciones entre otros para el pago mensual.
- Formular el Décimo tercero, Décimo Cuarto, Vacaciones, Utilidades y todos los beneficios de ley que tiene el empleado a fin de cumplir con la normativa Ecuatoriana vigente.
- Realizar capacitaciones, desarrollo del personal y evaluaciones de desempeño a fin de formar al personal día a día con su trabajo y mejorarlo.
- Procurar que el personal tenga beneficios médicos, transporte, alimentación e integración en equipo a fin de salvaguardar sus intereses en la empresa.

❖ **Producción**

- Analizar y controlar las órdenes de producción que se van a fabricar y que tiempo se estima cumplir cada orden.
- Medir el trabajo del personal de planta por tiempos para ver el tiempo que se demoran en producir una prenda de vestir.
- Controlar la producción del día para cumplir con las órdenes de los clientes y mejorar la productividad.
- Elaborar un producto de calidad con el menor costo posible, controlando la materia prima que se usa en cada orden de producción y la mano de obra que incurre en el mismo al igual que los costos indirectos de fabricación.

❖ **Fábrica**

- Controlar que la materia prima utilizada en cada orden de producción se encuentren elaboradas según lo solicitado por el cliente.
- Elaborar estampados y bordados según requerimiento del cliente y con altos estándares de calidad.
- Controlar que la maquina tejedora cumpla con la orden solicitada y que no exista ninguna avería en el proceso de tejido.
- Verificar que el producto final esté bien fabricado y cortar hilachas que queden en cada prenda de vestir logrando tener un mejor acabado.
- Realizar el corte de la tela por cada centímetro pedido por el cliente para que no haya retazos de tela inservibles.

❖ **Control de Calidad**

- Realizar pruebas de la calidad que tiene las prendas de vestir de la empresa para que no se deterioren con facilidad y el cliente quede satisfecho.
- Evaluar la calidad del servicio que se le da al cliente a fin de mejorar el proceso en caso de que este lo necesite.
- Monitorear los estándares de calidad planteados y realizar mejoras a los mismos para lograr un mejor rendimiento.
- Monitorear las tendencias de los resultados obtenidos con los cambios solicitados para ver si se logra obtener los resultados esperados.

❖ **Mantenimiento**

- Realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria que posee la empresa una vez cada seis meses.
- Revisar que las instalaciones de la empresa necesitan reparaciones en infraestructura y proceder a la reparación.
- Supervisar los trabajos que se realizan en la empresa y que se realicen con estricto apego a las necesidades de la empresa.
- Preparar información mensual de los trabajos que se realizaron en ese tiempo, el avance que se ha dado y presentarlo a la gerencia.

❖ **Comercial**

- Hacer llegar al consumidor final el producto que la empresa fabrica a precios cómodos y excelente calidad por medio de controles periódicos de calidad en los productos.
- Planificar y controlar el trabajo que realizan los empleados de cada almacén para hacer que el cliente reciba una excelente atención.
- Lograr buenas relaciones con los proveedores para que las adquisiciones que realizamos sean eficientes y sin ningún contratiempo.
- Llevar un registro de los pagos que se debe realizar a los proveedores para que no exista retrasos y el proveedor que satisfecho de la relación comercial.

❖ **Ventas y Cobranzas**

- Desarrollar estrategias de ventas para el equipo de trabajo de cada almacén de Falcón Gavilanes Cía. Ltda.

- Elaborar un esquema de recaudación diaria para la cobranza a los clientes de Falcón Gavilanes Cía. Ltda.
- Realizar un informe semanal de las cobranzas realizadas y pasar al departamento de contabilidad.
- Coordinar la mercadería que llega a cada almacén para que no haya faltante de mercadería para el cliente.

❖ **Adquisiciones y Pagos**

- Evaluar los precios de la materia prima por lo menos con tres cotizaciones a proveedores diferentes para encontrar el mejor precio y calidad.
- Manejar todo lo relacionado a suministros y materiales de todos los departamentos para que nos les falte implementos de trabajo.
- Negociar con los proveedores la forma y fecha de pago a fin de evitar problemas futuros a la hora de la cancelación.
- Realizar seguimiento de los pagos por vencer y confirmar si todos los pagos son efectivamente cobrados.

❖ **Financiero**

- Realizar el proceso contable mensual con todas las transacciones que se dieron con el giro del negocio en ese período.
- Elaborar un juego de Estados Financieros para dar a conocer la situación económica- financiera de la empresa Falcón Gavilanes Cía. Ltda.
- Elaborar declaraciones de impuestos mensuales y anexos.

4.2 Análisis de los Riesgos de Control Interno

4.2.1 Análisis de Riesgos: Gerencia y Administración

Tabla 40. Análisis de Riesgos: Gerencia y Administración

Área	Problema	Nivel de Riesgo	Tipos de Medida de Control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual Neto
Gerencia	Exceso de funciones elaboradas por el gerente.	4	Segregación de funciones para los departamentos de la empresa.	3	3,00	1,33
			Delegar jefes departamentales en cada área de la empresa.	3		
	Falta de planificación a corto, mediano y largo plazo.	4	Elaboración de planes departamentales y así trabajar bajo objetivos.	4	3,00	1,33
			Revisión mensual de cumplimiento de objetivos y creación de nuevas metas.	2		
	Poca capacidad de negociación con proveedores.	3	Generar relaciones con nuevos proveedores.	3	2,00	1,50
			Convenios con nuevos proveedores y obtención de cotizaciones.	2		
			Revisión de precios en el mercado y análisis al proveedor.	1		
	Desconocimiento de la rentabilidad de la empresa.	3	Análisis de índices financieros para conocer la situación de la empresa y tomar decisiones.	3	3,00	1,00
			Análisis de mercado y ampliación de nichos del mercado.	3		
	Promedio Riesgo Residual Neto					
Riesgo Residual Neto Total Área de Recursos Humanos						1,29

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

4.2.2 Análisis de Riesgos: Recursos Humanos

Tabla 41.Análisis de Riesgos: Recursos Humanos

Área	Problema	Nivel de Riesgo	Tipos de Medida de Control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual Neto
Recursos Humanos	No tener la figura del Dpto. de Recursos Humanos estructuralmente	5	Revisión de la Instalación del Dpto. de Recursos Humanos	1	1,00	5,00
	Falta de capacitación del personal	4	Revisión continuo del desempeño del personal	2	2,00	2,00
			Evaluación Técnica por área de todos los empleados	2		
	Falta de motivación al personal	4	Revisión periódica de índices de productividad	2	1,67	2,40
			Revisión de índices de eficiencia	1		
			Revisión de condiciones de lugar y ambiente laboral	2		
	Falta de planes de sucesión de carrera para los empleados en general	4	Estudio del desempeño del empleado antes y después de una capacitación	2	2,00	2,00
			Revisión del nivel de preparación de los empleados en sus Hojas de Vida	2		
	Promedio Riesgo Residual Neto					
Riesgo Residual Neto Total Área de Recursos Humanos						2,85

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

4.2.3 Análisis de Riesgos: Inventario y Bodega

Tabla 42. Análisis de Riesgos: Inventario y Bodega

Área	Problema	Nivel de Riesgo	Tipos de Medida de Control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual Neto
Inventarios y Bodega	Falta de organización en el área de bodega.	4	Organización del departamento de inventario por orden alfanumérico.	3	3,00	1,33
	Falta de rotación de inventarios, se daña la materia prima y se vuelve obsoleta.	5	Informe diario de materia prima en bodega con fechas de ingreso.	2	1,50	3,33
			Monitoreo de la forma de rotación de inventarios.	1		
	Falta de monitoreo de la mercadería que sale como muestra de la bodega.	5	Registro de entradas y salidas de la mercadería debidamente sumillados.	3	2,00	2,50
			Archivar todo documento que sustente el ingreso y salida de materia prima con sus responsables.	1		
			Realización de inventarios físicos mensuales.	2		
	No existe un solo encargado del inventario y bodega sino que cualquiera puede entrar y hacer uso de la materia prima.	4	Crear un puesto de trabajo en el área de bodega para jefe departamental y encargado de bodega.	4	3,00	1,33
			Enseñar funciones y obligaciones que tiene cada puesto delegado.	2		
	Promedio Riesgo Residual Neto					
Riesgo Residual Neto Total Área de Recursos Humanos						2,13

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

4.2.4 Análisis de Riesgos: Producción

Tabla 43. Análisis de Riesgos: Producción

Área	Problema	Nivel de Riesgo	Tipos de Medida de Control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual Neto
Producción	No contar con maquinaria cien por ciento funcional	5	Revisar mensualmente la depreciación de la maquinaria	1	1,50	3,33
			Revisar los procesos de reposición de maquinaria en caso de finalización de vida útil	2		
	Falta de procesos de Control de Calidad en los Artículos Terminados	5	Revisar el análisis de artículos que pasaron el control de calidad	1	1,00	5,00
			Revisar el nivel de aplicación de las Normas ISO	1		
	Falta de creación de prendas con tendencias a la moda	5	Establecer cuál es el producto de mayor aceptación en el mercado	2	1,50	3,33
			Comparar la producción de la empresa con la de la competencia	1		
	Falta de revisión de los tiempos de ejecución de la producción	4	Revisar el tiempo de producción promedio	2	1,50	2,67
			Comparar el tiempo de producción por día	1		
	Falta de coordinación entre el Dpto. de Adquisiciones y Producción	4	Revisar las firmas de responsabilidad en órdenes de compra	2	1,50	2,67
			Revisar la comunicación interdepartamental para la compra de insumos	1		
Promedio Riesgo Residual Neto						17,00
Riesgo Residual Neto Total Área de Producción						3,40

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

4.2.5 Análisis de Riesgos: Adquisiciones y Pagos

Tabla 44. Análisis de Riesgos: Adquisiciones y Pagos

Área	Problema	Nivel de Riesgo	Tipos de Medida de Control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual Neto	
Adquisiciones	No llevan un control de los pagos a proveedores vencidos y por vencer	5	Generar reporte semanal de las facturas que están por vencer.	2	2,00	2,50	
	No existe un jefe departamental.	4	Implementación de personal capacitado para la jefatura de adquisiciones.	4	3,50	1,14	
			Monitoreo del área de adquisiciones y pagos.	3			
	No existe estructuralmente el área de compras	5	Creación del departamento de adquisiciones y pagos.	4	2,67	1,88	
			Diseño de organigrama estructural y funcional con el área de adquisiciones.	1			
			Elaboración de organigrama funcional del departamento de adquisiciones para su correcto funcionamiento.	3			
	No hay una planificación de las compras por cada área.	3	Generar hojas de requerimiento de materia prima y materiales de consumo para cada departamento.	3	2,50	1,20	
			Revisión de lo solicitado por cada área para verificar que lo solicitado es suficiente o demasiado.	2			
	Promedio Riesgo Residual Neto						6,72
	Riesgo Residual Neto Total Área de Recursos Humanos						1,68

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilán

4.2.6 Análisis de Riesgos: Ventas y Cobranzas

Tabla 45. Análisis de Riesgos: Ventas y Cobranzas

Área	Problema	Nivel de Riesgo	Tipos de Medida de Control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual Neto
Ventas y Cobranzas	No manejar políticas de fijación de precios para los artículos para la venta	5	Revisar los precios de venta de la competencia.	2	1,33	3,75
			Revisar los estudios de mercado	1		
			Revisar que la asignación de precios esté de acuerdo al estudio realizado	1		
	No cumplir las políticas de ventas y cobros establecidas	5	Revisar que a todos los clientes se les haya entregado la carta comercial de presentación	2	1,50	3,33
			Revisar el cumplimiento de las políticas de ventas en una muestra representativa de las facturas emitidas	1		
	No tener vendedores externos que ayuden a la promoción de la mercadería	3	Revisión del porcentaje de ventas que están siendo obtenidas por vendedores internos	2	1,50	2,00
			Revisar el estudio de mercado realizado por los vendedores	1		
	No contar con variedad de mercadería para cubrir las necesidades de los almacenes	5	Revisar las tendencias en moda que maneja la competencia	1	1,00	5,00
			Revisar el stock de la mercadería en los almacenes y reponerlo si es necesario	1		
	No tener ubicado el Punto de Fábrica en un lugar a la vista ni estratégico.	5	Realizar un estudio de mercado para establecer un punto estratégico de ubicación	2	2,00	2,50
Promedio Riesgo Residual Neto						16,58
Riesgo Residual Neto Total Área de Producción						3,32

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

4.2.7 Análisis de Riesgos: Contabilidad y Finanzas

Tabla 46. Análisis de Riesgos: Contabilidad y Finanzas

Área	Problema	Nivel de Riesgo	Tipos de Medida de Control	Efectividad	Promedio	Riesgo Residual Neto
Contabilidad y Finanzas	Incorrecta fijación de los Costos para los Artículos Terminados	5	Revisión de la efectivización de recursos para la fijación correcta de costos	1	1,00	5,00
			Análisis de los precios de insumos y materia prima para la fijación de costos	1		
	Falta de segregación de funciones y actividades	5	Revisión del manual de responsabilidades del empleado	1	2,00	2,50
			Revisión de todos los procedimientos a seguir dentro del Dpto. Contable	3		
	Falta de un sistema contable más eficiente	4	Revisión de las deficiencias y fortalezas del sistema que se está manejando actualmente	1	1,00	4,00
			Detallar las deficiencias del Sistema y pedir al creador del sistema que las depure	1		
	Falta de contratación de un miembro en el Dpto., Contable	4	Revisión de las actividades que no se cumplen por falta de personal	1	1,00	4,00
	Falta de capacitación del personal del Dpto. Contable	5	Revisión del desempeño según conocimientos del personal del Dpto. Contable	2	2,00	2,50
	Promedio Riesgo Residual Neto					18,00
	Riesgo Residual Neto Total Área de Producción					3,60

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

4.3 Plan de Trabajo para la formalización de procesos y procedimientos de Control Interno

4.3.1 Plan de Mejoras: Gerencia y Administración

Tabla 47. Plan de Mejoras: Gerencia y Administración

N°	Problema Priorizado	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Control y Seguimiento Permanente	Fecha de Término
1	Exceso de funciones elaboradas por el Gerente.	Segregar funciones a personas capacitadas para mejorar los procesos en el período 2015.	Implementación de jefaturas en cada departamento por medio de concurso interno para delegación de jefaturas.	Gerencia y Recursos Humanos.	01-abr-15	Control cada seis meses de las jefaturas que apoyan a la gerencia	01-abr-16
2	Falta de planificación a corto, mediano y largo plazo.	Elaborar planes a corto mediano y largo plazo para cada departamento de la empresa a fin de que se trabaje bajo objetivos.	Creación de planes departamentales elaborados por la gerencia, análisis de cada departamento a fin de ver las necesidades actuales.	Gerente.	02-abr-15	Análisis trimestrales de los objetivos planteados a fin de ver si se cumplen los plazos establecidos	02-abr-16
3	Poca capacidad de negociación con proveedores.	Generar relaciones con proveedores para tener varias opciones de precio para la producción.	Cotizaciones de proveedores en quito y otras ciudades, reuniones con proveedores actuales y futuros proveedores.	Gerente y Jefe de Adquisiciones.	03-abr-15	Evaluaciones mensuales de precios en el mercado para adquirir a buenos precios.	03-abr-16
4	Desconocimiento de la rentabilidad de la empresa.	Analizar la posibilidad de crecimiento en el mercado ver cómo se encuentra y hasta dónde puede llegar.	Índices Financieros elaborados con valores de la empresa, análisis del mercado ecuatoriano.	Gerente	04-abr-15	Monitoreo de análisis de resultados cada dos meses para evaluar cambios y estrategias.	04-abr-16

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.3.2 Plan de Mejoras: Recursos Humanos

Tabla 48. Plan de Mejoras: Recursos Humanos

N°	Problema Priorizado	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Control y Seguimiento Permanente	Fecha de Término
1	No existe estructuralmente el departamento de Recursos Humanos.	Establecer estructuralmente dentro de la empresa el Dpto. de Recursos Humanos con el personal necesario dentro del periodo 2015	Planificación y Manuales de procedimientos del Departamento de Recursos Humanos	Gerencia	01-abr-15	Se realizarán evaluaciones cada seis meses para garantizar y evaluar el correcto desempeño.	01-abr-16
2	Falta de capacitación en temas de Recursos Humanos dentro de la empresa.	Establecer planes de capacitación para el personal de Recursos Humanos con la finalidad de aumentar la eficiencia dentro del periodo 2015	Cotizaciones de cursos de capacitación para el personal en un centro de capacitación adecuado.	Gerencias y Contabilidad	15-abr-15	Evaluaciones de conocimiento general en ámbitos de actualidad laboral por lo menos cada seis meses	15-abr-16
3	Falta de motivación a los empleados.	Analizar el comportamiento de los empleados y motivarlos para mejorar su desempeño dentro del periodo 2015	Motivar a los empleados a través de un alza de sueldo además de brindarle una felicitación	Dpto. de Contabilidad	01-may-15	Verificar cada dos meses si las actividades de motivación están surtiendo efecto	01-may-16
4	Falta de planes de sucesión de carrera para los empleados.	Establecer contacto con entes educativos que ofrezcan planes de trabajo y estudio para la capacitación profesional dentro del periodo 2015	Planificación de una ayuda económica de la empresa ayudar a los empleados a acceder a un plan de educación	Gerencia y Dpto. de Contabilidad	01-jun-15	Evaluar si la eficiencia de los empleados ha mejorado en base a capacitarse una vez al mes	01-jun-16

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.3.3 Plan de Mejoras: Inventario y Bodega

Tabla 49. Plan de Mejoras: Inventario y Bodegas

N°	Problema Priorizado	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Control y Seguimiento Permanente	Fecha de Término
1	Falta de organización en el área de bodega.	Organizar la materia prima por secciones a fin de facilitar el inventario físico y la búsqueda de mercadería y materia prima.	Establecer responsable para la organización del área de bodega por secciones de tal forma que facilite la toma de mercadería.	Encargado de bodega.	01-abr-15	Revisión de la bodega cada dos meses para comprobar que se está cumpliendo con la organización del área.	01-abr-16
2	Falta de rotación de inventarios insumos y se vuelven obsoletos	Rotar los inventarios de forma diaria a fin de que la materia prima que ingresa a la bodega sea utilizada de forma inmediata	Entrega de reporte diario de la materia prima que se encuentra en la bodega y el tiempo en bodega	Jefe de Inventario-Bodega.	01-abr-15	Monitoreo semanal de los reportes, para verificar si se cumple con lo establecido.	01-abr-16
3	Falta de muestras de mercadería	Registrar toda entrada y salida de mercadería de la bodega, a fin de llevar un control de todos los movimientos.	Órdenes de entrada y salida de la mercadería, sumilladas por las personas que reciben los insumos.	Jefe de Inventario-Bodega	01-abr-15	Seguimiento semanal de los archivos de bodega para verificar que esté en orden	01-abr-16
4	No existe un encargado del inventario, cualquiera puede entrar y hacer uso de los mismos	Delegar la función de encargado de bodega a una sola persona y de igual manera al jefe de Inventario Bodega a fin de lograr que exista un responsable de lo que sucede en el área.	Concurso de méritos o contratación de dos personas para los cargos de Jefe de Inventario Bodega y Encargado de Bodega.	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	01-abr-15	Monitoreo de la ocupación de cargos para el departamento de inventario - bodega.	01-abr-16

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.3.4 Plan de Mejoras: Producción

Tabla 50. Plan de Mejoras: Producción

Nº	Problema Priorizado	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Control y Seguimiento Permanente	Fecha de Término
1	No contar con maquinaria funcional ni actualizada para los procesos productivos	Adquirir maquinaria moderna para mejorar procesos productivos en el periodo 2015	Cotización la maquinaria, además de los planes de financiamiento con la CFN	Dpto. de Contabilidad y Dpto. de Adquisiciones	01-ago-15	Realizar un cuadro tiempos con y sin el uso de la nueva maquinaria una vez por mes.	01-ago-16
2	Falta de procesos de Control de Calidad exhaustivo en los Artículos Terminados	Establecer un responsable del control de calidad dentro del periodo 2015	Beneficios de adoptar Normas ISO además de Cursos de Capacitación	Dpto. de Contabilidad y Dpto. de Adquisiciones	01-ago-15	Análisis continuo de la mejora de la mejora en la calidad por lo menos una vez al mes	01-ago-16
3	Falta de creación y diseño de prendas de vestir en base a tendencias de la moda actual	Implementar políticas de diseño o, y de calidad para tener aceptación mayor en el mercado durante el periodo 2015	Cotización de las horas de capacitación y actualización al diseñador de la empresa.	Dpto. de Contabilidad y Dpto. de Adquisiciones	01-ago-15	Revisión del aumento o disminución de las ventas luego del cambio de políticas en el área de por lo menos una vez al mes	01-ago-16
4	Falta de control en los tiempos de producción que maneja la Mano de Obra la producción	Optimizar los tiempos de producción y maquila para abaratar los costos en el periodo 2015	Establecer un responsable que se encargue de tomar los tiempos de cada proceso	Dpto. de Recursos Humanos	01-ago-15	Comparar los tiempos de producción día a día para verificar si se optimizo en algo el tiempo	01-ago-16

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.3.5 Plan de Mejoras: Adquisiciones y Pagos

Tabla 51. Plan de Mejoras: Adquisiciones y Pagos

Nº	Problema Priorizado	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Control y Seguimiento Permanente	Fecha de Término
1	No llevan un control de los pagos a proveedores y por vencer.	Generar un reporte semanal de las facturas que están por vencer y las vencidas a fin de que los pagos a proveedores se realicen a tiempo	Reportes semanales, facturas vencidas, facturas por vencer,	Jefe de adquisiciones y asistente de compras.	01-abr-15	Revisión mensual de pagos a proveedores y verificar el pago efectivamente realizado.	01-abr-16
2	No existe un jefe departamental, cada área realiza sus compras	Establecer un jefe de adquisiciones para que se encargue de todo el departamento a fin, agilizar y minorar los costos de materia prima.	Contratación de un jefe departamental para el área de adquisiciones.	Jefe de Recursos Humanos y Gerente.	01-abr-15	Seguimiento de la contratación verificar que se contrate a una persona adecuada	30-abr-14
3	No existe estructuralmente el área de compras.	Crear un organigrama estructural en el que se muestre al departamento de adquisiciones como un área más de la empresa.	Implementación del área adquisiciones, dentro de la empresa.	Gerente.	01-abr-15	Revisión de la implementación del departamento de adquisiciones	01-abr-16
4	No hay una planificación de las compras por cada área	Entregar a cada departamento de la empresa una hoja de requerimiento de compras a fin de que se llene por cada jefe departamental	Hoja de requerimiento de materia prima y materiales	Jefe de adquisiciones y asistente de compras.	01-may-15	Monitoreo mensual de las hojas de adquisiciones entregadas a cada departamento	01-may-16

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.3.6 Plan de Mejoras: Ventas y Cobranzas

Tabla 52. Plan de Mejoras: Ventas y Cobranzas

Nº	Problema Priorizado	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Control y Seguimiento Permanente	Fecha de Término
1	No manejar políticas para fijación de precios vender la mercadería a los mismos precios desde hace 3 años	Fijar nuevos precios a la mercadería través de un de análisis de mercadeo durante el periodo fiscal 2015.	Análisis de mercado comparativo periodos 2013-2014	Jefatura de Ventas	01-feb-15	Revisar el progreso de este proceso por lo menos en forma mensual	01-feb-16
2	No cumplir las políticas de ventas y de cobros establecidas con todos los clientes.	Dar a conocer las políticas a todos los clientes a través de una carta comercial durante el primer trimestre del 2015	Carta de presentación comercial	Jefatura de Ventas Punto de Fábrica y Gerencia	01-feb-15	Tomar una mensual de los nuevos clientes y revisar si se les envió entregó la carta por lo menos en forma mensual	01-feb-16
3	No tener vendedores externos que ayuden a la promoción de la mercadería en otros mercados	Contratar vendedores freelance a través de un proceso de selección establecido por Recursos Humanos durante el primer trimestre del 2015	Promoción de la nueva plaza de trabajo en medios de comunicación.	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia	01-feb-15	Dar seguimiento al trabajo de los vendedores freelance, captación de nuevos clientes, mensualmente para el pago de comisiones.	01-feb-16
4	No contar con variedad de mercadería para cubrir las necesidades de los almacenes en general.	Comprar y maquilar mercadería a través de un análisis de tendencias durante el periodo 2015.	Análisis de tendencias en moda periodos 2014-2015.	Departamento de Diseño, Jefatura de Ventas y Gerencia	01-feb-15	Revisión de tendencia de moda por lo menos una vez al mes en páginas de moda extranjera	01-feb-16

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.3.7 Plan de Mejoras: Contabilidad y Finanzas

Tabla 53. Plan de Mejoras: Contabilidad y Finanzas

Nº	Problema Priorizado	Meta	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Control y Seguimiento Permanente	Fecha de Término
1	Incorrecta fijación de Costos para la mercadería	Fijar correctamente los costos de la mercadería con la ayuda de un analista durante el periodo 2015	Análisis de los precios de venta que otorga la competencia	Contador General,	01-feb-15	Análisis comparativo con los precios de la competencia por lo menos una vez al mes	01-feb-16
2	Falta de Segregación de Funciones y Actividades	Establecer las actividades a cada miembro del Dpto. Contable a través de una manual de funciones durante el periodo 2015	Manual de Funciones y Actividades del Departamento Contable en general	Contador General y Gerencia	01-feb-15	Revisar el cumplimiento de actividades en base a una evaluación personal por lo menos una vez al mes	01-feb-16
3	Falta de un Sistema Contable más eficiente	Evaluar por lo menos 3 sistemas contables diferentes para ver uno que se ajuste a las necesidades de la empresa durante el periodo 2015	Propuestas de Sistemas Contables eficientes para empresas PYMES dedicadas a la Producción o Manufactura	Contador General, Asistente Contable y Gerencia	01-feb-15	Una vez escogido el sistema contable emitir reportes generales de todas las áreas por lo menos una vez al mes para analizar su eficiencia	01-feb-16
4	Falta de la Contratación de un miembro para el área del Dpto. Contable	Establecer el perfil profesional que tendrá en nuevo asistente contable y evaluarlo a través de pruebas de conocimiento durante el primer trimestre del 2015.	Perfil profesional requerido por la Jefatura del Departamento Contable y la Gerencia	Jefatura de Recursos Humanos, Contador	01-feb-15	Revisar el aumento de la eficiencia del Departamento Contable por el Asistente extra contratado por lo menos una vez al mes	01-feb-16

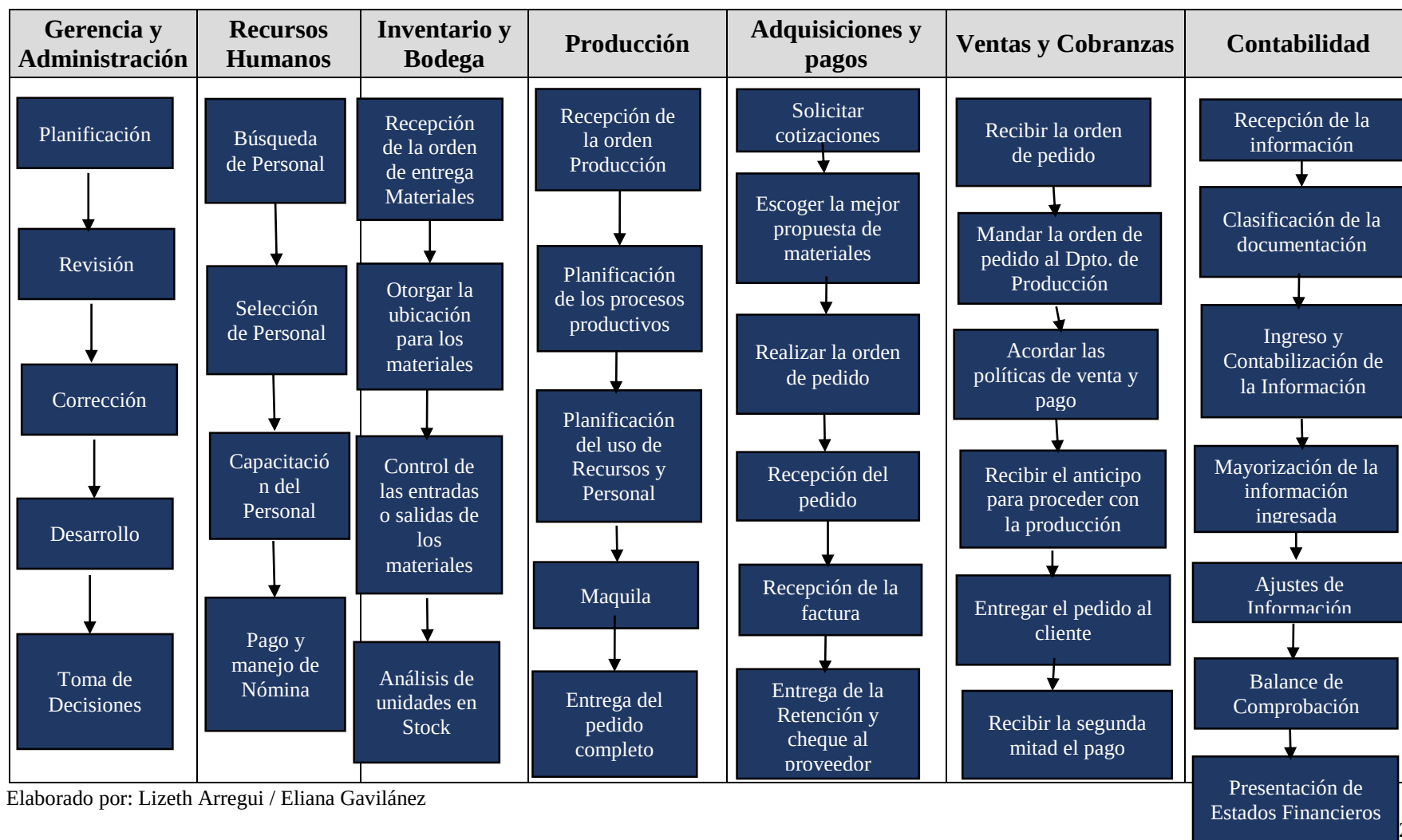
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4 Funciones y medidas de Control Interno

Tabla 54. Mapa de Procesos



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

4.4.1 Área de Gerencia y Administración



Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Procedimientos: Gerencia y Administración

Objetivo:

Velar por el buen manejo de cada departamento de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., mediante la revisión mensual a cada jefe departamental de si se están cumpliendo los objetivos planteados, a fin de presentar a la Junta de Socios un informe global de cada proyecto e informe económico- financiero.

Políticas y Normas:

1. El personal de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., será evaluado cada seis meses para calificar su eficiencia laboral.
2. Se realizará evaluaciones periódicas a cada departamento a fin de ver el cumplimiento de las funciones de los mismos.
3. Planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa.
4. Anticiparse ante posibles escenarios para dependiendo a eso elaborar planes y estrategias a corto, mediano y largo plazo.
5. Autorizar las cotizaciones que mejor propuestas ofrezcan para las adquisiciones que realiza la empresa.
6. Tomar decisiones que sean de relevancia en cada departamento.
7. Al seleccionar el personal se deberá tomar en consideración la decisión de la gerencia, caso contrario no se reclutará al personal.
8. Autorizar la compra de la materia prima para elaborar las órdenes de producción
9. Autorizar la distribución de la mercadería e insumos que van a cada almacén de Falcón Gavilánéz Cía. Ltda.
10. Autorizar que orden de producción es la que se realizará
11. Recibir información de cada departamento de la empresa sobre novedades presentadas en la misma.
12. Planificar reuniones con la Junta de socios a fin de presentar la información y datos económico- financieros para la toma de decisiones.
13. Revisar con anticipación los estados financieros para realizar cualquier cambio antes de la presentación a la junta de socios.

14. Planificar el flujo de efectivo presentado por el departamento de Contabilidad.
15. Convocar a reuniones mensuales con los jefes departamentales a fin de ver el cumplimiento de metas y plantearse nuevos objetivos.
16. Ejercer el puesto de Gerente al momento de presentarse problemas legales o toma de decisiones de carácter económico, financiero y legal.

Alcance:

Este documento presenta el proceso que debe realizar la Gerencia de Falcón Gavilanes Cía. Ltda., en todos los departamentos de la empresa para abarcar a cabalidad todo lo que se realiza en la misma durante el año. La gerencia va dirigida a toda la empresa a fin de que se logre cumplir con las metas establecidas por cada departamento y la gerencia sea un apoyo para el cumplimiento de las mismas.

Tabla 55. Funciones y Medidas de Control Interno: Gerencia y Administración

Procedimientos			
Nº	Actividad	Responsables	Documento Referencia
1	Receptar todas las novedades que presentan los departamentos de la empresa.	Jefes departamentales.	Hoja de Novedades-Gerencia.
2	Revisar que se encuentre bien sustentada la novedad del departamento y dar solución al problema.	Gerente.	Hoja de Novedades-Gerencia.
3	Recibir notificación acerca de las vacantes que se presentan en cada departamento de la empresa y proceder a la autorización para la búsqueda.	Jefe de Talento Humano.	Hoja de Vacantes.
4			Hojas de Vida.
5			Contrato.
	Recibir las hojas de vida de los postulantes y notificar al jefe de talento humano los seleccionados para la entrevista.		
	Recibir el contrato del postulante aprobado y firmar el contrato como aceptación de trabajo.		
6	Recibir la notificación de la llegada de mercadería e insumos a la empresa.	Jefe de Adquisiciones.	Notificación llegada de mercadería.
7	Recibir notificación de mercadería defectuosa y en mal estado y notificar al proveedor del producto en mal estado.		Notificación mercadería en mal estado.
8	Monitorear el ingreso de la mercadería en el sistema Retail.	Gerente.	Sistema Retail.
9	Recibir el pedido de transferencia de mercadería a los almacenes de la empresa.	Jefe de Inventario	Solicitud de transferencia.
10	Verificar que la mercadería que va a ser transferida sea suficiente para cada almacén y proceder a la autorización.	Gerente.	Autorización escrita de transferencia.

11	Monitorear que todos los almacenes hayan recibido la mercadería transferida y que pongan su aprobación en el sistema		Aprobación de almacenes.
12	Recibir pedido de autorización para entregar muestras al showroom y vendedores externos.	Jefe de Inventario	Autorización escrita salida de muestras.
13	Recibir la orden de producción para autorizar la fabricación de mercadería.	Jefe de Producción.	Autorización de Orden de Producción.
14	Revisar con el jefe de producción el proceso productivo de cada lote para garantizar rapidez de entrega y seguridad del trabajador.	Jefe de Producción y Gerente.	Hoja de análisis de proceso productivo.
15	Recibir notificación del personal sobre procesos productivos de riesgo para su integridad física.	Jefe de Producción.	Informe de riesgos.
16	Plantear estrategias que disminuyan el riesgo laboral en cada proceso productivo.	Jefe de Producción y Gerente.	Hoja de estrategias.
17	Proporcionar al personal el uniforme y los materiales necesarios para cumplir con sus funciones	Gerente.	Uniformes y materiales.
18	Recibir la hoja de costos presupuestados por el jefe de producción a fin de que se fije el precio de venta.	Jefe de Producción.	Hoja de costos presupuestada.
19	Recibir el listado de la materia prima que se necesita para realizar la orden de producción.	Jefe de Adquisiciones.	Formulario de requerimiento de mercadería.
20	Verificar que lo solicitado para adquisiciones por cada departamento son suficientes y si realmente se necesita.	Jefe de Adquisiciones y Gerente.	Formulario de requerimiento.
21	Analizar las cotizaciones presentadas por el departamento de adquisiciones y elegir la mejor propuesta.	Jefe de Adquisiciones.	Cotizaciones
22	Autorizar al departamento de adquisiciones realizar la compra de la materia prima faltante.	Gerente.	Autorización de compra.
23	Revisar las proformas que realiza el jefe de ventas a fin de aprobarlas o rechazarlas.	Jefe de Ventas y Gerente.	Proforma y Autorización escrita de la proforma.
24	Recibir la comunicación por parte del jefe de ventas sobre todos los acuerdos a los que se ha llegado con el cliente.	Jefe de Ventas.	Comunicación de acuerdos con clientes.
25	Realizar un cuadro de metas para los vendedores de la empresa Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	Gerente.	Tabla de metas.
26	Analizar junto con los socios el porcentaje de comisiones que se darán a los vendedores por cumplimiento de metas.	Socios y Gerente.	Tabla de Comisiones.

27	Autorizar las políticas de descuentos que se maneja en los almacenes para que no se quede mercadería en stock.	Gerente.	Políticas de Descuentos.
28	Establecer la forma de trabajo en los almacenes en los días feriados junto con los jefes de almacén.	Jefes de Almacén y Gerente.	Planificación de feriados por trabajar.
29	Delegar a un solo encargado de la impresión de códigos de barra para etiquetar la mercadería con sus respectivos precios.	Gerente.	Etiquetado de códigos de barra.
30	Establecer multas por incumplimiento de labores en cualquier departamento y notificar a los jefes departamentales.		Tabla de Multas.
31	Revisar el flujo de caja que envía el departamento de contabilidad para pago a proveedores de forma semanal.		Flujo de caja.
32	Autorizar la emisión de cheques para pago a proveedores.		Autorización escrita de flujo de caja.
33	Recibir los comprobantes de egreso con el respectivo cheque para verificar los valores a cancelar.	Asistente de Contabilidad.	Comprobantes de egreso y cheques.
34	Recibir el reporte de cuentas por cobrar para establecer el tratamiento que se le dé a los mismos.		Reporte de cuentas por cobrar.
35	Receptar el valor de impuestos a pagar a fin de verificar si se cuenta con el disponible en la cuenta bancaria		Impuestos por pagar.
36	Verificar que exista dinero en la cuenta de la empresa para el pago a empleados.	Gerente.	Estado de cuenta
37	Autorizar las transferencias bancarias para el pago quincenal al personal de la empresa.		Autorización escrita.
38	Recibir los estados financieros del departamento contable a fin de revisar antes de la presentación a la junta de socios.	Jefe de Contabilidad.	Estados Financieros.
39	Autorizar al departamento de contabilidad la impresión de los estados financieros para presentar en la junta de socios.	Asistente de Contabilidad.	Estados Financieros.
40	Recibir el informe mensual de cada departamento sobre novedades que pasaron durante el mes.	Jefes departamentales.	Informe.
41	Realizar el informe general para presentar a los socios de la empresa la situación actual de la misma.	Gerente.	Informe.

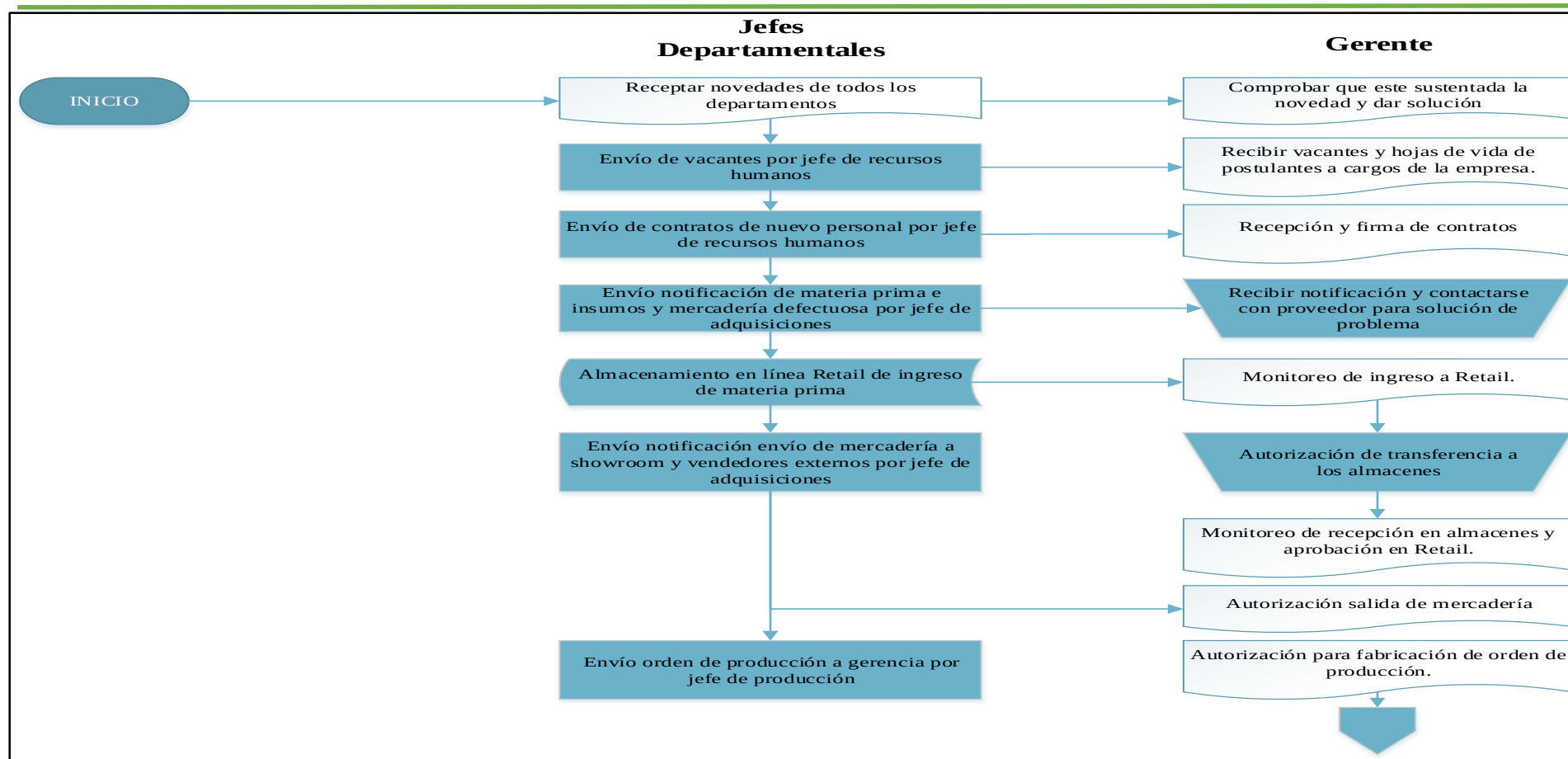
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.2 Flujograma: Gerencia y Administración

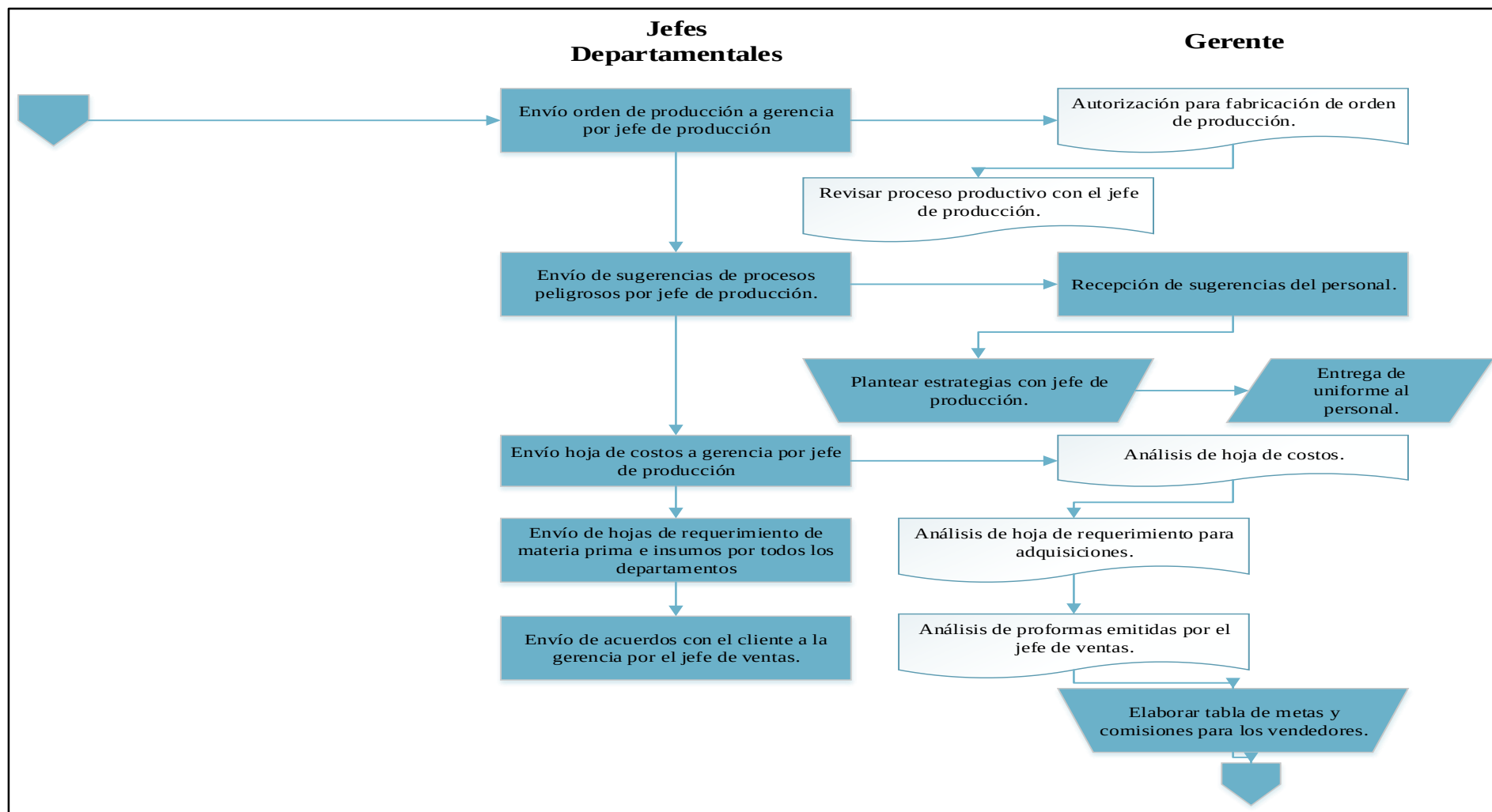
Figura 64. Flujograma: Gerencia y Administración



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

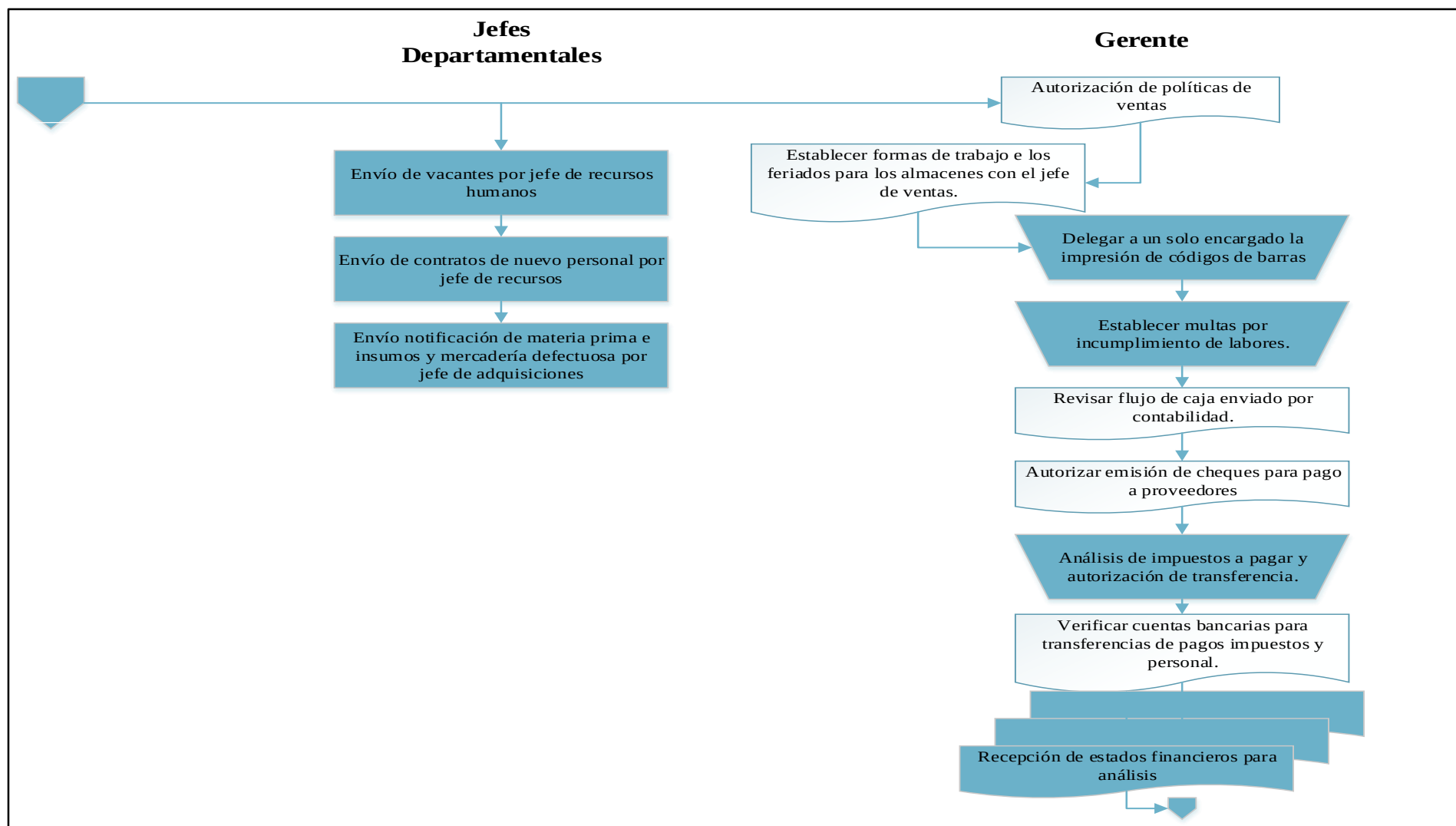
Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

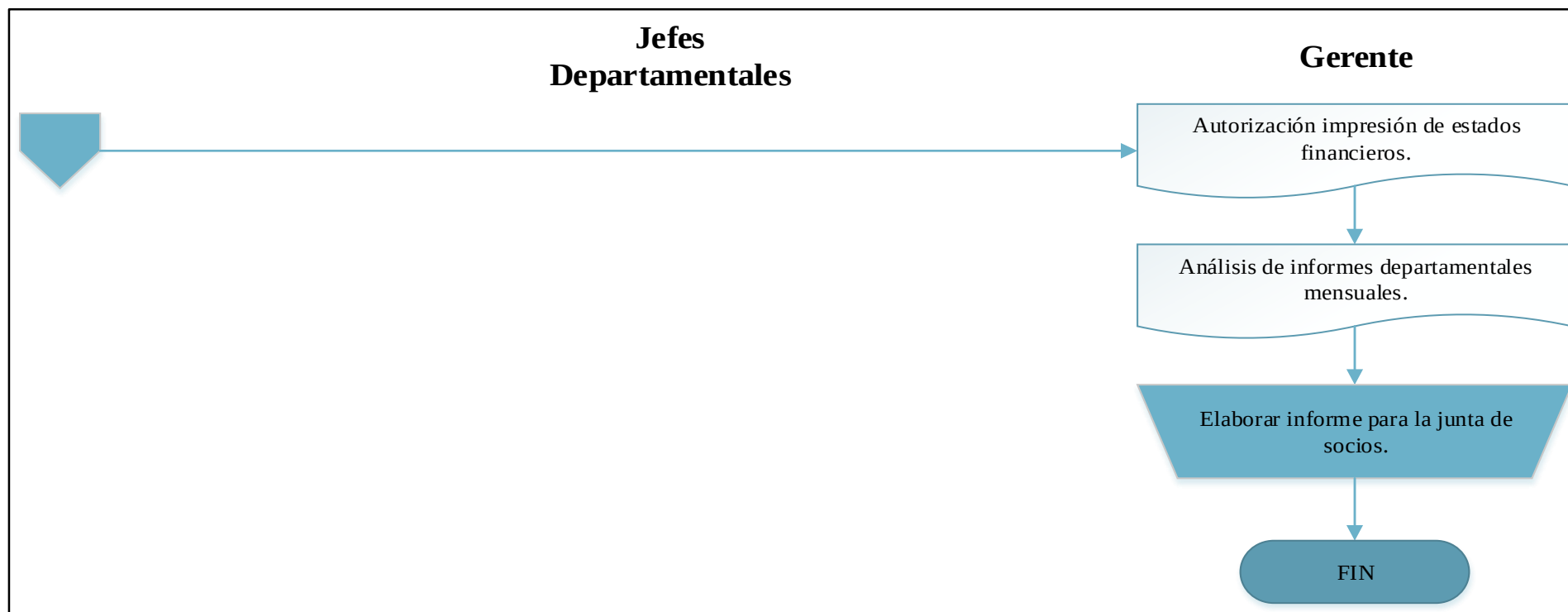
Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.3 Área de Recursos Humanos



Falcón Gavilanes Cía. Ltda.
Procedimientos: Recursos Humanos

Objetivo:

Innovar métodos de descubrimiento y reclutamiento de personal necesario para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado y con potencial de crecimiento

Políticas y Normas:

Reclutamiento y Selección de Personal.-

1. Los candidatos que deseen postularse a la plaza ofertada deberán enviar sus hojas de vida al correo rrhhfalcong@gmail.com
2. El encargado de Recursos Humanos depurará las hojas de vida recibidas y citará a los candidatos más aptos de acuerdo al perfil establecido.
3. Las entrevistas con el personal pre-seleccionado las efectuará el Gerente General junto con el Jefe de Área.
4. Durante la entrevista se aplicará una prueba de conocimientos generales para medir el conocimiento del aspirante.
5. El Jefe de Área se encargará de revisar y calificar las pruebas de conocimiento de los aspirantes y el finalmente favorecido será llamado para acercarse ya su lugar de trabajo

Fuentes de Reclutamiento.-

6. Cuando se produzca una vacante el Jefe de Área deberá notificar al Gerente General y al Jefe de Recursos Humanos que se generó una vacante para gestionar la contratación de nuevo personal.

Inducción y Orientación.-

7. El Jefe de Área ofrecerá al nuevo postulante la orientación e información concerniente a aspectos generales de la empresa y a los deberes concernientes a su puesto.
8. Se proveerá al nuevo empleado de los equipos, útiles de oficina y material necesario para el buen desempeño de sus funciones.
9. El Jefe de Área se encargará de explicar los métodos y procedimientos de trabajo a los nuevos empleados.

10. Evaluar el progreso del empleado de acuerdo a los métodos establecidos, motivarlo y orientarlo cuando sea necesario.

Pago de Salarios.-

11. Se efectuará el pago a los empleados cerca del veinte por ciento de su salario en formal quincenal como un anticipo de sueldo través de una transferencia a sus cuentas bancarias.
12. El último día del mes, se efectuará el pago del Rol correspondiente al trabajo del mes completo a los empleados.
13. Tanto para los pagos mensuales como quincenales se efectuará un comprobante de pago con un original y una copia en el cual se detallarán todos los ingresos y egresos de los empleados, los mismos que deberán estar firmados para archivo.

Licencias Autorizadas.-

14. Los empleados tendrán derecho a las licencias estipuladas por la ley de la siguiente manera: Matrimonio 5 días, Maternidad 84 días, Nacimiento de hijo para el esposo 2 días hábiles, Fallecimiento de padres, hijos cónyuge 3 días hábiles.

Seguro Médico.-

15. Todos los empleados serán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde su día de ingreso, teniendo derecho a la atención médica en cualquiera de los puntos de atención del mismo.

Faltas Disciplinarias.-

16. Dentro de este Manual de Procedimientos para el Departamento de Recursos Humanos se considerarán dos tipo ,faltas; las faltas leves y las faltas graves y a continuación se detallarán cada una de ellas:

16.1 Faltas Leves:

- a) Retrasar o descuidar involuntariamente sus labores.
- b) Descuidar la adecuada conservación de los equipos, materiales y documentos de trabajo propiedad de la empresa.
- c) Dejar de asistir al trabajo un día durante el mes, sin causa justificada.
- d) Acumular tres impuntualidades injustificadas dentro del mismo mes.
- e) Adoptar conducta incorrecta o descortés con sus supervisores y compañeros de trabajo.

- f) Inducir a otros empleados en faltas leves en el incumplimiento de sus deberes.
- g) Utilizar equipos o bienes de la empresa para beneficio personal sin la debida autorización del funcionario competente.

16.2 Faltas Graves

- a) Cometer actos deshonestos, injuria, difamación, insubordinación individual o colectiva, adoptar conducta inmoral o q lesione los intereses de la empresa.
- b) Acosar sexualmente a los empleados o mantener relaciones amorosas con los empleados que laboran en la empresa.
- c) Dejar de asistir al trabajo por dos días consecutivos dentro del mismo mes sin permiso de del funcionario competente.
- d) Causar por negligencia, daños en la conservación de los locales, materiales, equipos y documentos de trabajo.
- e) Divulgar información confidencial.
- f) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias estupefacientes.
- g) Dedicar tiempo en el Horario de Trabajo a actividades contrarias a las que fue contratado

Sanciones.-

17. Las sanciones por faltas graves serán las siguientes:

- a) Una violación, una amonestación en privado
- b) Dos violaciones, una amonestación escrita, sin copia a su expediente personal.
- c) Tres violaciones, una amonestación escrita, con copia a su expediente, y evaluación del empleado para decidir su permanencia o no en la empresa.

Alcance:

Nuestro sistema de Recursos Humanos facilita la gestión de algunos procesos tales como: la selección, contratación y afiliación del personal, concentrando la información sobre los puestos y áreas de trabajo; los horarios de los trabajadores, la asistencia y los movimientos del personal en general, mismos datos que servirán para el cálculo del pago de la nómina y beneficios sociales, tomando en cuenta las prestaciones y deducciones y posteriormente la emisión de comprobantes de pago y acreditación en cuenta de la remuneración mensual a los empleados que la empresa maneja.

Tabla 56. Funciones y Medidas de Control Interno: Recursos Humanos

Procedimientos			
Nº	Actividad	Responsable	Documento Referencia
1	Solicitar la contratación un nuevo empleado al Departamento de Recursos Humanos.	Jefe de Recursos Humanos	Solicitud de contratación de un nuevo empleado
2	Solicitar al Jefe de Departamento el perfil del empleado que necesita dentro de su área de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos	Detalle del perfil del empleado a contratar
3	Solicitar autorización al Gerente para la búsqueda del empleado solicitado por el Jefe de área pertinente a través de publicaciones en medios de comunicación.	Jefe de Recursos Humanos	Autorización de Gerencia
4	Buscar empleados acorde al perfil proporcionado por el Jefe de Área a través las publicaciones ya autorizadas.	Jefe de Recursos Humanos	Publicaciones en medios de comunicación
5	Solicitar el envío de la hoja de vida de todos los interesados en la vacante al correo del departamento de Recursos Humanos rrhhfalcong@gmail.com	Jefe de Recursos Humanos	Hojas de Vida
6	Preseleccionar candidatos aptos para el cargo y establecer una agenda de entrevistas	Jefe de Área	Agenda de entrevistas
7	Comunicar al Jefe de área el horario en el que se realizarán las entrevistas a los postulantes		Cronograma de entrevistas
8	Realizar la entrevista psicológica y de perfil personal a los postulantes para el puesto de trabajo		Hoja de Perfil Personal del postulante
9	Aplicar pruebas de conocimiento para el puesto.		Pruebas psicométricas
10	Seleccionar el empleado más apto de acuerdo a los méritos y capacidades del postulante.		Pruebas psicométricas y Hoja de Perfil del postulante
11	Elaborar el contrato de trabajo del empleado de acuerdo al área de trabajo al que vaya a ingresar.	Jefe de Recursos Humanos	Contrato de Trabajo
12	Revisar el contrato de trabajo.	Abogado de la empresa	Contrato de Trabajo
13	Hacer firmar el contrato de trabajo por las partes relacionadas, Gerente y empleado		Contrato de trabajo y documentación personal del empleado
14	Legalizar y registrar en el Ministerio de Relaciones Laborales el contrato de trabajo.		
15	Realizar el aviso de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Contador	Aviso de Entrada IESS
16	Archivar toda la documentación del empleado,	Jefe de Recursos Humanos	Carpeta completa del empleado
17	Entregar una copia del manual de procedimientos del área donde va a trabajar el empleado.		Manual de Procedimientos del área de trabajo

18	Entregar las herramientas, equipo o máquinas que usará el empleado para la elaboración de su trabajo.	Jefe de Área	Acta entrega de materiales en general al empleado
19	Entregar el manual de funcionamiento de la maquinaria que va a quedar a su cargo para su desempeño.		Copia de manual de funcionamiento maquinaria
20	Entregar al empleado sus implementos de seguridad industrial y uniforme		Acta entrega implementos de seguridad industrial
21	Presentar al empleado a todos sus compañeros y colaboradores del área de trabajo	Jefe de Recursos Humanos	Escrito de Bienvenida
22	Capacitar a los empleados en general por lo menos dos veces al año en su respectiva actividad de trabajo.	Ente capacitador	Detalle de la capacitación a recibir
23	Evaluar a los empleados después de la capacitación recibida para captar la absorción de conocimientos	Jefe de Área	Formato de Evaluación sobre los tema de capacitación
24	Evaluar el nivel de productividad y eficiencia de los empleados por lo menos dos veces al año para considerar el alza de sueldo o bonificación por eficiencia.	Jefe de Recursos Humanos	Cuadro comparativo de productiva individual mensual

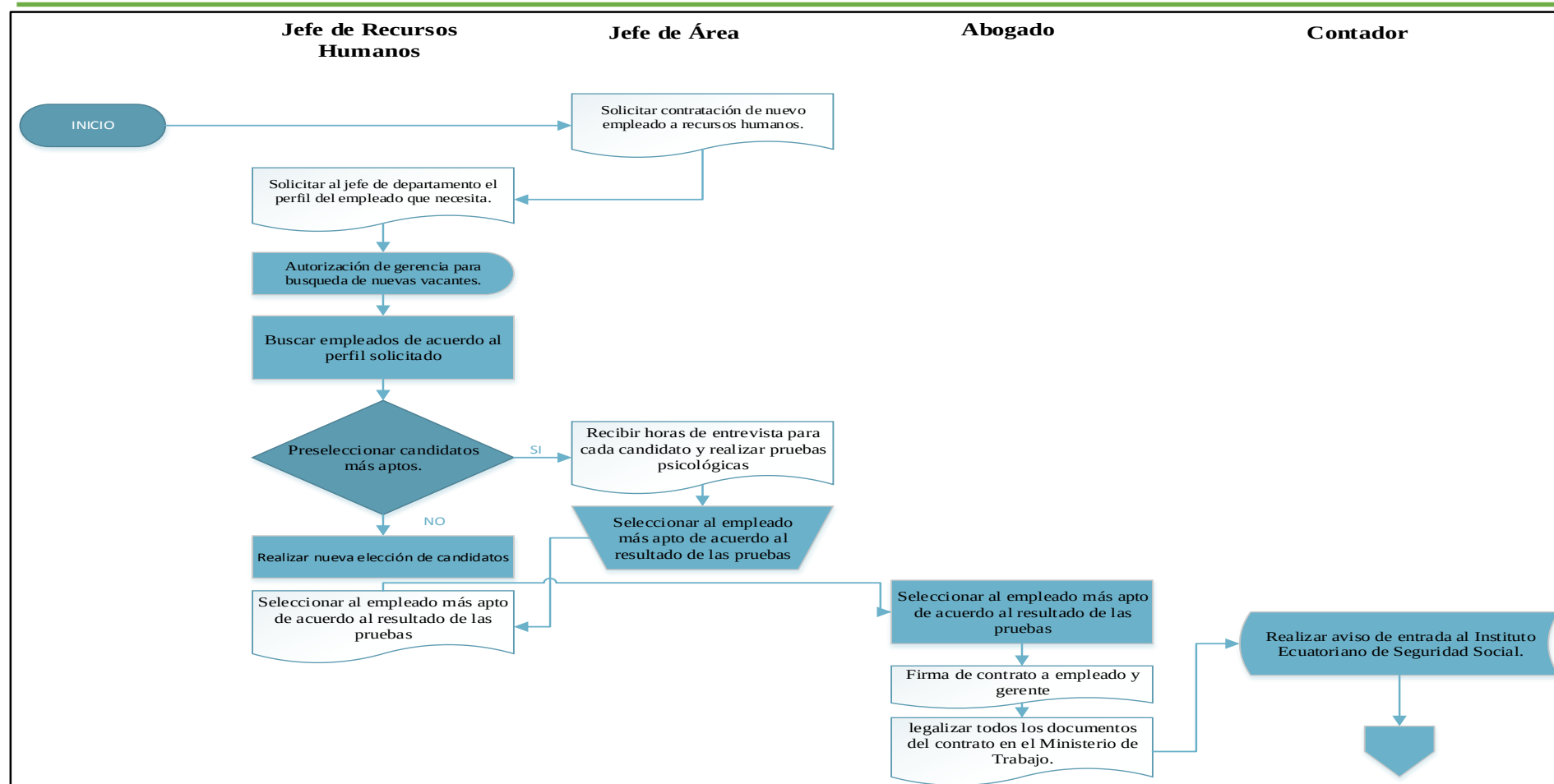
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.4. Flujograma: Recursos Humanos

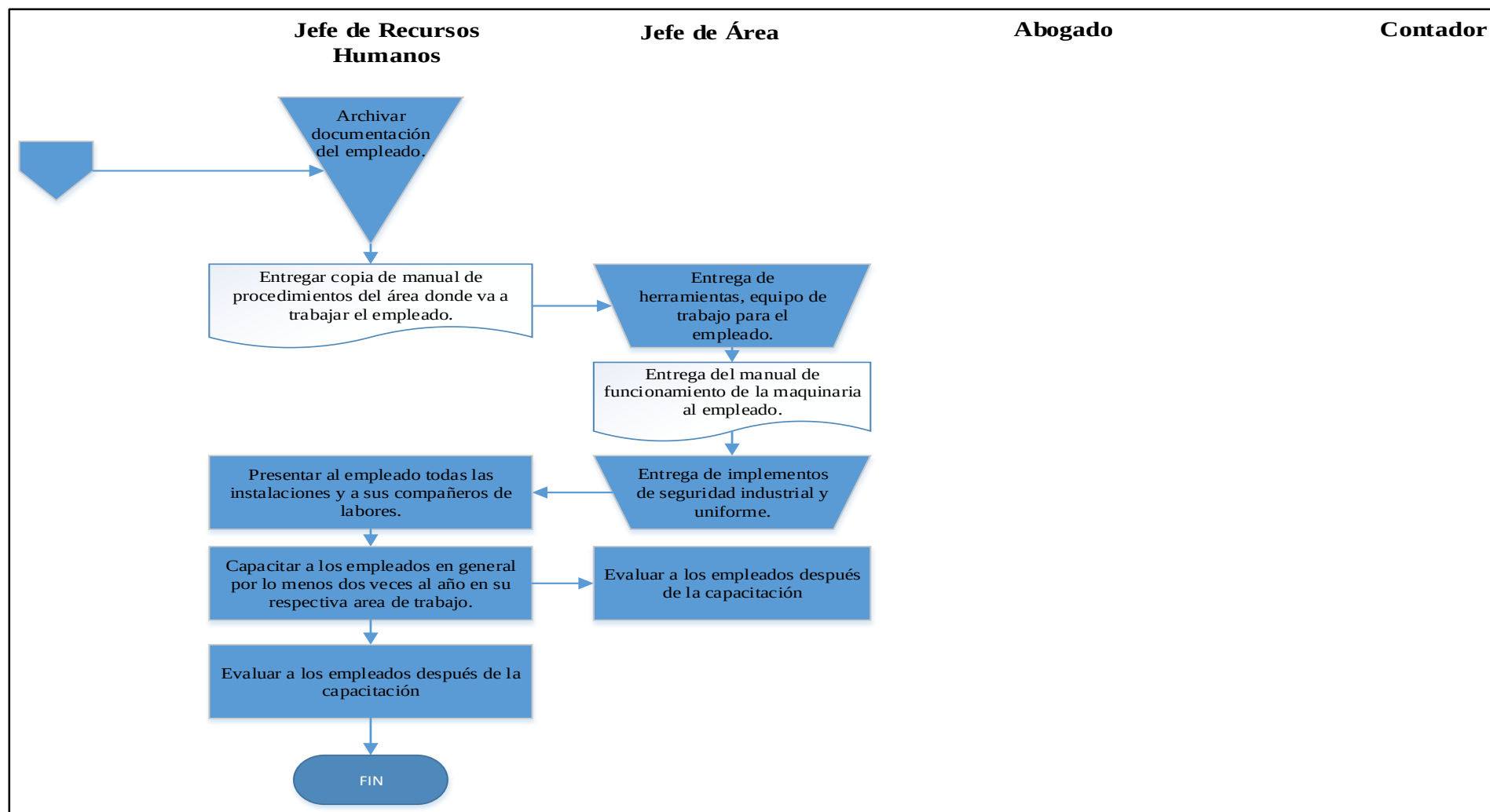
Figura 65. Flujograma: Recursos Humanos



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.5 Área de Inventario y Bodega



Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Procedimientos: Inventarios y Bodega

Objetivo:

Presentar un informe detallado de la mercadería que ingresa de forma diaria a la bodega, mediante documentos sustento que permitan ver el movimiento que se da a la materia prima a fin de rotar el inventario diariamente.

Políticas y Normas:

1. La bodega será la única área destinada para guardar la mercadería que los proveedores nos entregan.
2. Se deberá mantener un registro de lo que ingresa y sale de la bodega sea para la producción, muestra al vendedor o como muestra para el showroom.
3. La gerencia general es la encargada de autorizar la transferencia de inventarios a los almacenes de la Prensa, Fábrica y Centro.
4. Una vez que el departamento de producción envía la mercadería a la bodega, ingresar al sistema Retail todo lo recibido.
5. Hacer firmar los documentos de entrada, salida de la bodega a los respectivos responsables con sus correspondientes copias para el archivo.
6. El encargado de bodega es el responsable de mantener ordenada la misma, a fin de facilitar al departamento de contabilidad realizar inventarios físicos.
7. El bodeguero está encargado de verificar que la mercadería que ingresa se encuentre en perfectas condiciones, sea materia prima, productos en proceso o artículos terminados.
8. Informar a la gerencia de cualquier anomalía en la bodega.
9. Usar el uniforme adecuado para el manejo de los químicos en inventarios.
10. Dar conocimiento al jefe de bodega sobre el deterioro o desgaste del uniforme de trabajo.
11. El encargado de bodega es responsable de conservar la guarda y custodia de los documentos que amparan el ingreso y salida de mercadería de la bodega.
12. Se realizará una vez cada seis meses un levantamiento de inventarios físicos de la bodega.
13. Determinar los artículos que no hayan tenido movimiento en el inventario para verificar si se encuentra en mal estado.

14. El jefe departamental solicitará aprobación para las transferencias que se realizan a cada almacén.
15. Toda muestra que se entregue a los vendedores externos deberán ser receptadas máximo en dos semanas, caso contrario serán facturadas a nombre del vendedor que se llevó.
16. Toda muestra que salga de la bodega debe ser registrada en el sistema Retail para su monitoreo.

Alcance:

Este documento presenta a detalle todo lo que el Departamento de Inventarios debe realizar en Falcón Gavilanes Cía. Ltda., desde el momento en el que ingresa la mercadería, se entrega a cada departamento y sale la mercadería del inventario.

Tabla 57. Funciones y Medidas de Control Interno: Inventario y Bodega

Procedimientos			
N°	Actividad	Responsables	Documento Referencia
1	Receptar mercadería que envían los proveedores y revisar que se encuentre en buen estado.	Encargado de bodega.	Factura y Hoja de Verificación.
2	Verificar la factura con lo que se solicitó en la orden de pedido.		Factura, Orden de Compra
3	Separar la mercadería que este en mal estado y reportar al encargado de adquisiciones para que se realice el cambio.		Hoja de verificación.
4	Ingresar mercadería a bodega y guardarla en orden de producto.		Orden de ingreso.
5	Archivar orden de ingreso como sustento de ingreso de la mercadería.		Carpeta órdenes de Ingreso.
6	Registrar la mercadería que ingresó en el sistema Retail para tener la información en toda la empresa.	Jefe de Inventario-Bodega.	Sistema Retail.
7	Recibir la mercadería que entrega el departamento de producción y firmar la respectiva recepción con la copia para el archivo de bodega.	Jefe de Producción y encargad de bodega.	Orden de recepción.
8	Revisar lo recibido con lo registrado en la Orden de recepción.	Encargado de bodega.	Orden de recepción.
9	Organizar por producto terminado en la bodega para facilitar la salida de los mismos, registrar en el sistema Retail.		Sistema Retail.
10	Pedir autorización a la gerencia para hacer la transferencia de mercadería a cada almacén de la empresa.	Jefe de Inventario-Bodega.	Autorización de gerencia.
11	Realizar la transferencia de la mercadería a cada almacén.	Jefe de Inventario-Bodega.	Transferencia de mercadería.
12	Receptar la orden de pedido para que salga mercadería como muestra al showroom.		Orden de Pedido
13	Notificar a la gerencia de toda la mercadería que sale como muestra para el showroom y para los vendedores externos.		Autorización salida de muestras.

14	Llenar la Orden de recepción de la muestra y hacer firmar a la persona responsable de la misma.	Encargado de bodega.	Orden de Recepción.
15	Monitorear que la muestra sea regresada a la bodega para su venta futura o proceder a la facturación de la misma.	Jefe de Inventario-Bodega.	Sistema Retail.
16	Recibir una copia de la factura como sustento para la salida de la mercadería.	Encargado de bodega.	Factura.
17	Descargar artículos terminados que salen de bodega del Retail.	Jefe de Inventario-Bodega.	Sistema Retail.
18	Recibir la orden de pedido del departamento de producción para sacar la materia prima de la bodega.		Orden de Pedido
19	Llenar la orden de entrega de la materia prima y hacer firmar para tener el sustento en el archivo.	Encargado de bodega.	Orden de entrega
20	Descargar materia prima que sale de la bodega del sistema Retail.	Jefe de Inventario-Bodega.	Sistema Retail.
21	Receptar la orden de pedido para que salgan los químicos necesarios para la producción.		Orden de Pedido
22	Llenar la orden de entrega de los químicos y hacer firmar para tener el sustento en el archivo.	Encargado de bodega.	Orden de entrega
23	Descargar los químicos que sale de la bodega del sistema Retail.	Jefe de Inventario-Bodega.	Sistema Retail.
24	Realizar un informe mensual sobre el movimiento y novedades del departamento y pasar a la gerencia.		Informe

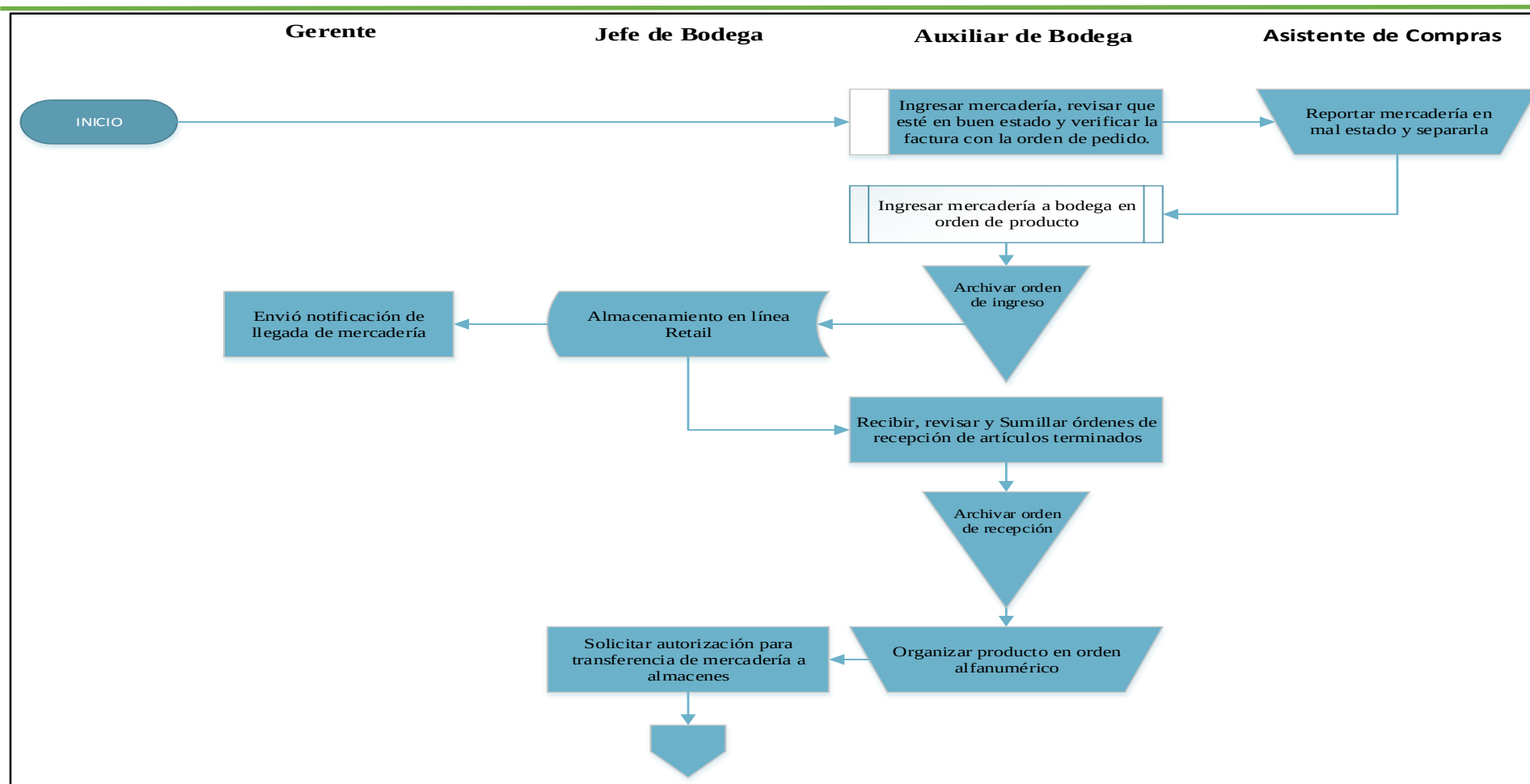
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.6 Flujograma: Inventario y Bodega

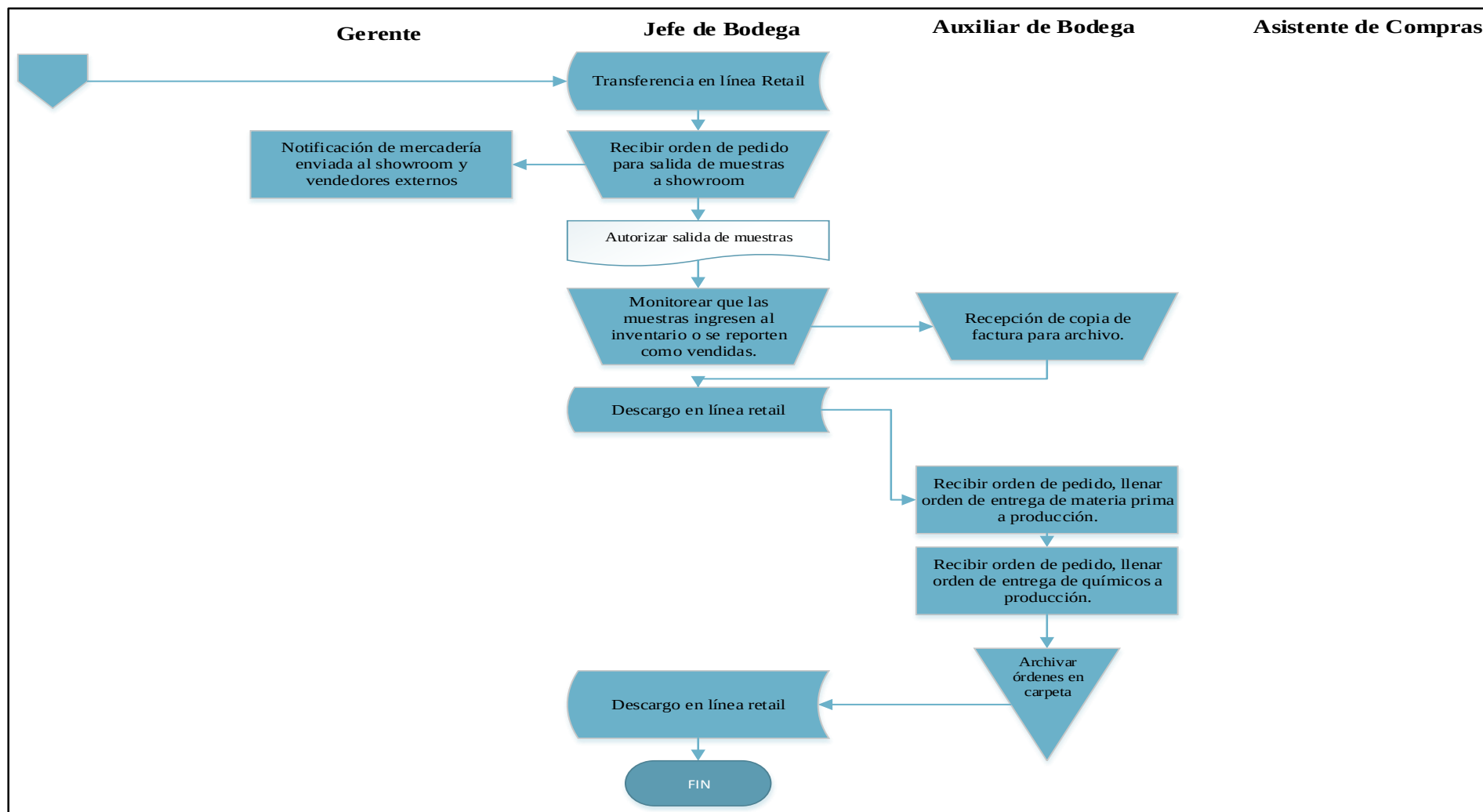
Figura 66. Flujograma: Inventario y Bodega



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.7 Área de Producción



Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Procedimiento Área de Producción

Objetivo:

Transformar la Materia Prima e Insumos en prendas de vestir de excelente calidad, gusto y a un costo competitivo, usando eficientemente todos los recursos que intervienen en dicho proceso con la finalidad de cubrir la demanda de los consumidores en general.

Políticas y Normas:

Ordenes de Producción.-

1. El personal del departamento de producción no podrá elaborar ningún tipo de artículo sino se encuentra firmada por la Gerencia la autorización para la producción de una orden.
2. La orden de producción deberá ser entregada al Jefe de área y sumillarla con la firma del responsable y con la fecha de recepción, puesto que desde esa fecha empieza a contar los días de elaboración del producto solicitado.

Preparación del personal e insumos.-

3. Tanto materia prima como insumos y personal deberán ser asignados un día antes de la elaboración del producto terminado.
4. El Jefe de Producción se encargará de asignar actividades al personal para la preparación previa del material necesario para la producción, de acuerdo al número de unidades a producirse.
5. El Jefe de Producción se encargará de fijar el número de empleados que ocupará por cada orden de producción, puesto que no todos se pueden dedicar a un solo pedido ya que pueden existir algunas órdenes para entregar en fechas cercanas.

Seguridad Industrial.-

6. El Jefe de Producción se encargarán de estudiar el proceso productivo por cada lote, analizando las operaciones en las que se podría dar un riesgo para el empleado y proporcionarle los materiales necesarios para cuidar de él.
7. Los trabajadores no podrán retirarse los instrumentos de seguridad proporcionados puesto que pueden lastimarse.

8. Los trabajadores deberán informar a la Gerencia y al Jefe de Producción si alguna de las actividades dentro del proceso productivo son de alto riesgo para que se pueda evitar cualquier daño físico a los empleados.
9. Todos los trabajadores están obligados a usar ropa de trabajo y la Gerencia están en la obligación de proporcionárselas a los empleados.
10. La Gerencia está en la obligación de brindar capacitaciones sobre qué hacer en caso de desastres naturales, incendios, o emergencias químicas por lo menos en forma trimestral.
11. Se deberá mantener informados a los empleados sobre las rutas de evacuación más cercanas de acuerdo a su ubicación y mantener una señalización y explicación clara de las mismas.
12. En caso de una emergencia los empleados deberán mantener la calma y aplicar los planes de contingencia de acuerdo a los simulacros realizados en la empresa.

Orden y Limpieza del lugar de trabajo.-

13. Todos los empleados están en la obligación de mantener limpio su lugar de trabajo y su máquina de uso diario completamente operativa.
14. Si el empleado detecta un daño o se encuentra inconforme con el funcionamiento de la máquina de su uso deberá notificar inmediatamente al técnico de máquinas para que le proporcione mantenimiento inmediato y no perder días de trabajo.
15. Una vez terminada la jornada de trabajo cada empleado deberá cubrir su máquina y guardar de forma segura los materiales y herramientas ocupados durante el día de trabajo.
16. Las herramientas defectuosas deberán ser entregadas por los empleados al Jefe de Producción y éste se encargará de reemplazarlas de inmediato, para no cortar el proceso productivo por inoperancia.

Control de tiempos de producción.-

17. Antes de efectuarse la producción de Jefe de Producción podrá planificar la producción en base a la toma de tiempos por actividad para obtener el tiempo exacto en el que se terminaría de elaborar una unidad del artículo terminado solicitado.
18. El jefe de producción cada dos horas pasará retirando los artículos terminados, los contabilizará y realizará el cálculo sobre las unidades que

tenía que haber producido y cuantas se terminaron produciendo para así llevar un control de la eficiencia.

Control de calidad.-

19. Todos los artículos terminados tendrán que pasar por pruebas de calidad para poder ser entregados a los consumidores finales del mismo.
20. Los artículos que no pasen las pruebas de control de calidad, serán sujetos a evaluación, se verificará si no pasó las pruebas por culpa de la calidad de la materia prima, o por algún error de la mano de obra.

Obtención y planificación de materia prima e insumos.-

21. Las órdenes de producción serán analizadas por el Jefe de Producción, el mismo que junto al bodeguero verificarán que exista la materia prima necesaria, caso contrario, el bodeguero junto con el Jefe de Producción se encargarán de ello.
22. La materia prima que está faltante para la producción deberá ser solicitada al Departamento de Adquisiciones por el Jefe de Producción.
23. El departamento de Adquisiciones se encargará de proporcionar el material solicitado por el Jefe de Producción.

Eficiencia e ineficiencia.-

24. Todos los empleados que superen las expectativas de producción diaria recibirán un incentivo económico como motivo de bono de eficiencia en la producción.
25. Todos los empleados que no cumplan con el cupo diario de producción esperado será sometido a evaluación para verificar las razones por las cuales no puedo cumplir con su cupo diario de trabajo.

Manejo de residuos peligrosos y no peligrosos.-

26. Los residuos sólidos y líquidos peligrosos deberán ser desechados por una empresa ambientalmente responsable para evitar daños a la naturaleza y los empleados.
27. Se capacitará por lo menos dos veces en el año a los empleados sobre la manera como clasificar los residuos dentro del proceso productivo.

Alcance: Nuestro sistema de producción está dirigido a conseguir la producción de artículos terminados, en base al análisis de calidad de materia prima e insumos, a la calidad y capacitación de la mano de obra para realizar los artículos terminados, el diseño de los artículos, estudio de tendencias y moda de los mismos, etc.

Tabla 58. Funciones y Medidas de Control Interno: Producción

Procedimientos			
Nº	Actividad	Responsable	Documento Referencia
1	Recepción de la orden de producción	Jefe de Producción	Orden de Producción
2	Llenar el formato de la hoja de producción con los datos de mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación		Hoja de Producción y Costos estimada
3	Entregar la hoja de costos presupuestada a la Gerencia para la fijación del precio de venta.		Planificación impresa de la producción
4	Planificar la producción del pedido recibido		
5	Revisar que la materia prima e insumos para el pedido recibido es suficiente	Bodeguero	Listado impreso de la materia prima necesaria
6	Realizar un listado de la materia prima que haga falta para completar el pedido y entregarla a la Gerencia.		
8	Recibir la autorización de la Gerencia para gestionar la adquisición de materiales e insumos necesarios	Jefe de Adquisiciones	Autorización impresa
9	Gestionar con el departamento de adquisiciones las compras de la materia prima e insumos		
10	Realizar el cruce de la materia prima solicitada al departamento de adquisición con la materia prima entregada	Bodeguero	Cruce físico impreso
11	Planificar los procesos productivos con cada sub departamento	Jefe de Acabados	Planificación impresa de los sub departamentos
12	Realizar una muestra del producto que se va a fabricar		Detalle impreso del artículo terminado
13	Tomar los tiempos de elaboración de cada proceso productivo y establecer el tiempo de entrega	Jefe de Producción	Detalle de los tiempos impreso
14	Enviar muestra de prenda a producirse al cliente para su aprobación de fabricación		Orden de entrega
15	Recibir la autorización para la producción en base a la evaluación de la muestra		Autorización impresa
16	Realizar los cambios que sean necesarios en base a las solicitudes del cliente	Jefe de Acabados	Hoja de rediseño
17	Proceder con el corte de la tela para la elaboración de las prendas	Jefe de Corte	Hoja de corte
18	Pasar la tela cortada al área de maquila con el número de trazos exacto para el ensamble de la prenda.		Hoja de producción y Costos
19	Unir los trazos proporcionados por el área de corte para terminar el ensamble de la prenda.	Costureras	Hoja de producción y Costos
20	Retirar el trabajo de cada operaria cada dos horas para verificar el avance de producción.	Jefe de Producción	Hoja de Control de artículos terminados
21	Llenar el registro diario de producción para verificar que el avance sea el adecuado y no retrasar el pedido		Registro diario de producción

22	Establecer horas extras en base al reporte de producción diaria.		Planificación de producción impresa
23	Entregar los productos ensamblados al área de bordado o estampado si fuese necesario.	Jefe de estampado y bordado	Hoja de producción y Costos
24	Entregar los productos ya bordados o estampados al área de acabados para que las operarias den toques finales a las prendas	Jefe de Acabados	Hoja de producción y Costos
25	Entregar los artículos terminados al departamento de control de calidad	Jefe de Control de calidad	Hoja de Control de Calidad
26	Etiquetar y colocar cartonería a las prendas elaboradas	Jefe de Acabados	Hoja de producción y Costos
27	Enfundar y contabilizar prendas para verificar que el pedido esté completo.		Hoja de Control de artículos terminados
28	Entregar el pedido con una orden de entrega al departamento de ventas	Jefe de Producción	Orden de entrega
29	Guardar todos los materiales sobrantes del proceso de fabricación	Bodeguero	Kárdex

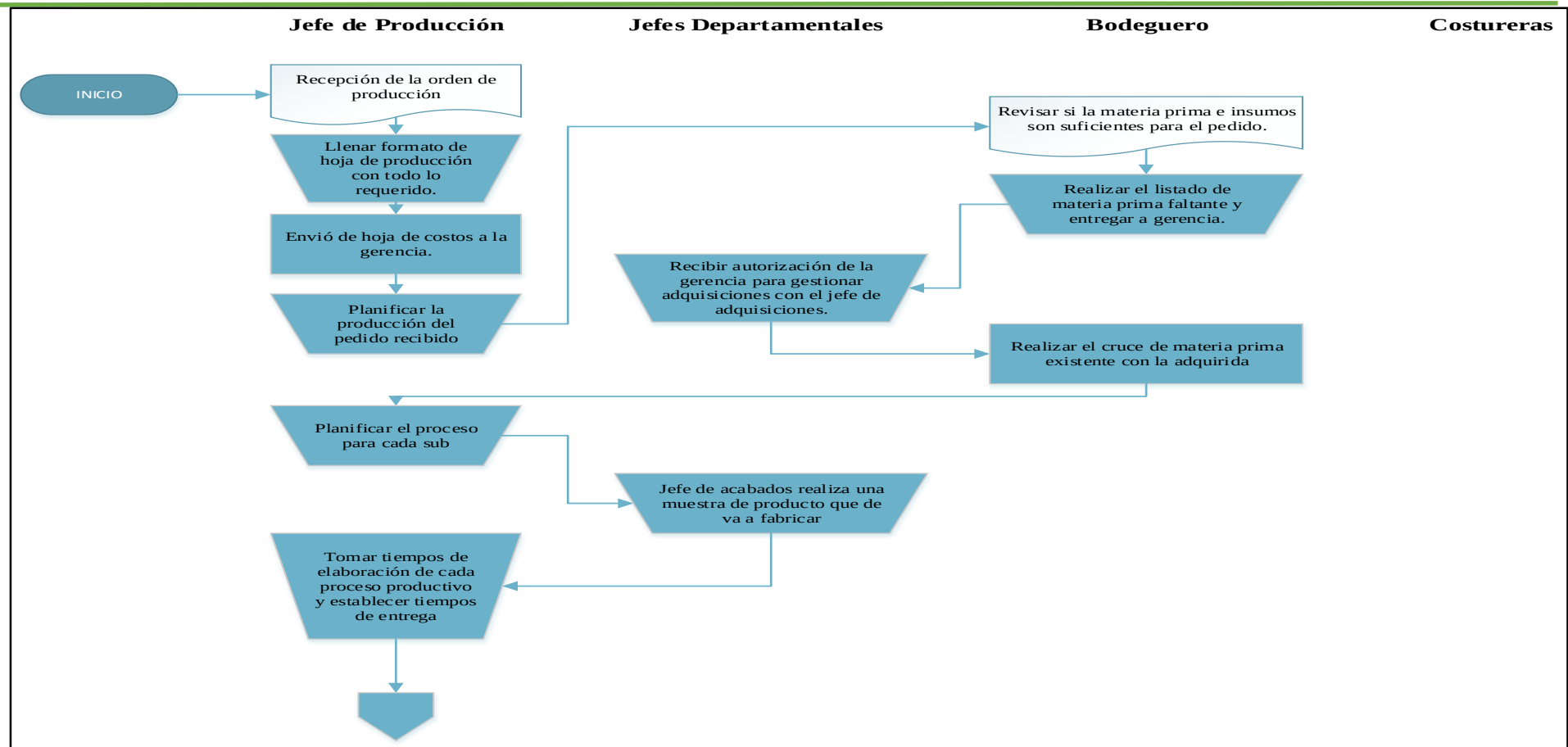
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.8 Flujograma: Producción

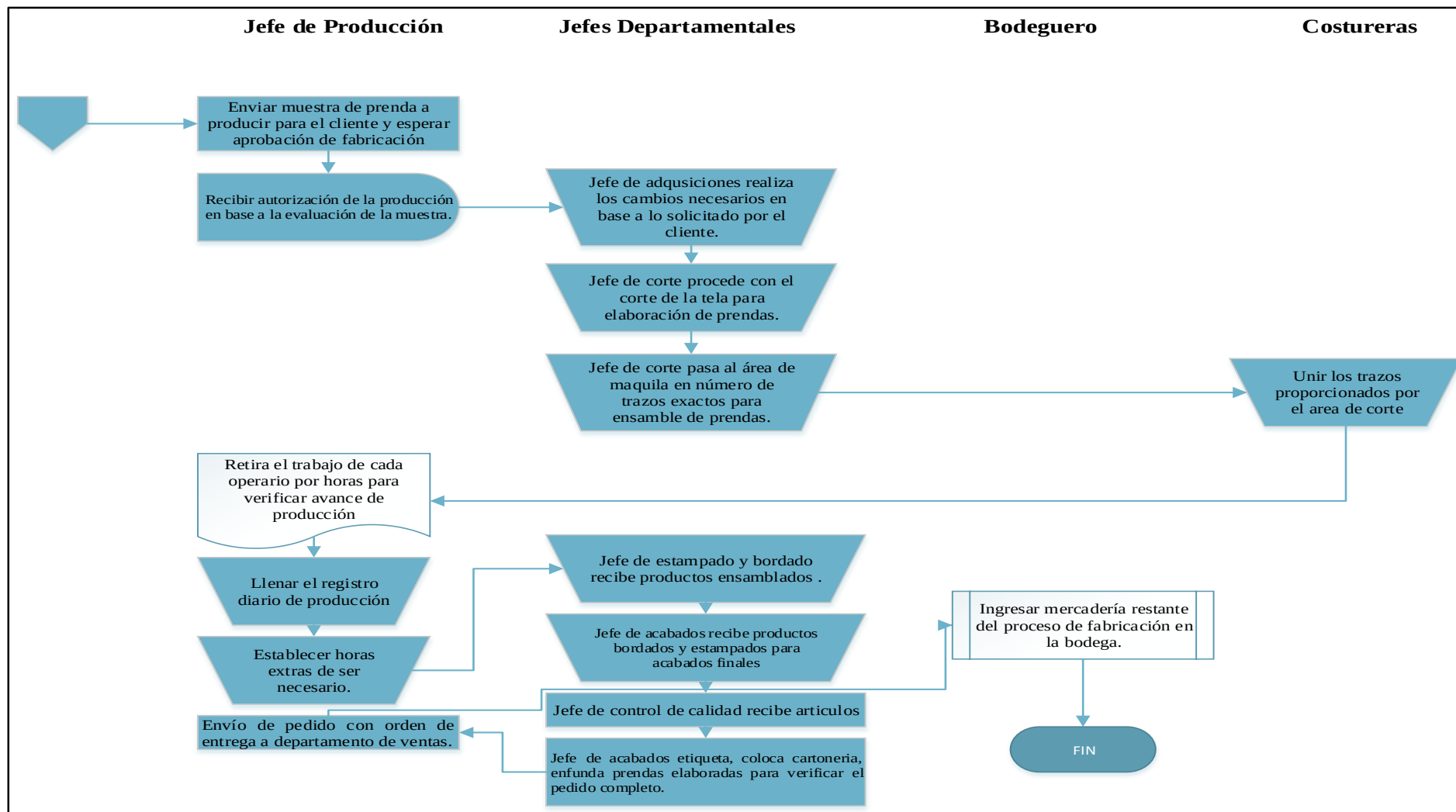
Figura 67. Flujograma: Producción



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.9 Área de Adquisiciones y Pagos



Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Procedimiento Área de Adquisiciones

Objetivo:

Adquirir materia prima e insumos solicitados por cada departamento a precios asequibles y mercadería de calidad, mediante cotizaciones a varios proveedores a fin de mantener abastecida a la empresa y lograr que la mercadería elaborada por Falcón Gavilanes Cía. Ltda., compita en el mercado en calidad y precio.

Políticas y Normas:

Recepción de planillas.-

1. Todas las solicitudes de mercadería e insumos deberán ser respaldadas por las planillas de requerimiento de cada departamento.
2. Revisar que las planillas de requerimiento se encuentren llenas completamente, caso contrario devolver al departamento respectivo para realizar la corrección necesaria.
3. El jefe departamental y la gerencia de la empresa deberán encargarse de verificar lo solicitado contra lo que realmente se necesita para la orden de producción.

Cotizaciones.-

4. Antes de realizar una compra, sea cual sea deberá ser cotizada por lo menos por tres proveedores para elegir al mejor postulante.
5. El jefe departamental y el Gerente de la empresa determinarán que cotización es la más acorde para la adquisición de materiales e insumos.

Pedido de Mercadería e Insumos.-

6. El Auxiliar de compras realiza la orden de pedido de mercadería e insumos solamente cuando el jefe departamental haya autorizado la mejor cotización.
7. Todas las adquisiciones deberán ser respaldadas por la orden de compras.
8. Todos los proveedores deberán emitir las facturas a nombre de la empresa.
9. Las compras no se podrán realizar arbitrariamente, sino con planificación interdepartamental y debidamente sustentado.
10. El departamento de adquisiciones presentará un informe mensual de sus actividades.

11. El auxiliar de compras será responsable de revisar si la factura del proveedor está llena de forma correcta antes de pasar al departamento de contabilidad.
12. El auxiliar de compras debe solicitar a contabilidad la retención de la factura con un plazo máximo de 5 días, caso contrario la retención será asumida y con recargo al empleado.
13. El auxiliar de compras deberá entregar la factura al departamento de contabilidad para solicitar la aprobación de pago.

Alcance:

El presente documento muestra los procedimientos, objetivo, políticas y normas que debe seguir el departamento de adquisiciones de forma sistemática, detallando desde la cotización de la mercadería hasta la adquisición y pago de la misma.

Tabla 59. Funciones y Medidas de Control Interno: Adquisiciones y Pagos

Procedimientos			
Nº	Actividad	Responsable	Documento Referencia
1	Llenar el formulario de requerimiento de mercadería e insumos por cada departamento para revisar lo que se va a comprar.	Jefes departamentales	Formulario Requerimiento Mercadería e Insumos.
2	Revisar que lo solicitado por los departamentos no se encuentre en stock de inventarios.	Gerente y Jefe de Adquisiciones.	Sistema Retail.
3	Realizar por lo menos tres cotizaciones a proveedores.	Asistente de Compras.	Cotizaciones.
4	Enviar las cotizaciones a la gerencia y jefe departamental para que elijan la mejor propuesta.	Gerente y Jefe de Adquisiciones.	Cotizaciones.
5	Tomar la mejor propuesta y realizar la orden de compra para la adquisición de mercadería e insumos.	Asistente de Compras.	Orden de Compra.
6	Enviar orden de compra vía mail al proveedor para proceder a la compra.		
7	Imprimir orden de compra y archivar en carpeta.		
8	Revisar que la mercadería e insumos solicitados estén de acuerdo a lo establecido en la orden de compra.		
9	Ingresar la mercadería al departamento de inventario- bodega y ver que estén en buen estado.	Encargado de Bodega.	Hoja de responsabilidad y Orden de Entrega.
10	Verificar la factura con lo que realmente fue recibido.		Factura del proveedor.
11	Sumillar recepción de mercadería por la persona que lo hizo.		Orden de entrega.

12	Revisar que la factura tenga ingresado correctamente los datos de la empresa y no se encuentre vencida.	Asistente de Compras.	Factura del proveedor.
13	Pasar la factura al departamento de contabilidad máximo hasta el día siguiente de recibida la misma.		
14	Solicitar al departamento de contabilidad la emisión de la retención de la fuente e IVA para entregar al proveedor.		Retención.
15	Enviar vía mail la retención escaneada al proveedor como sustento de entrega en el plazo de 5 días que estipula la ley.		Retención escaneada
16	Solicitar a contabilidad el cheque para la cancelación al proveedor y entrega de documentos.		Retención y Cheque.

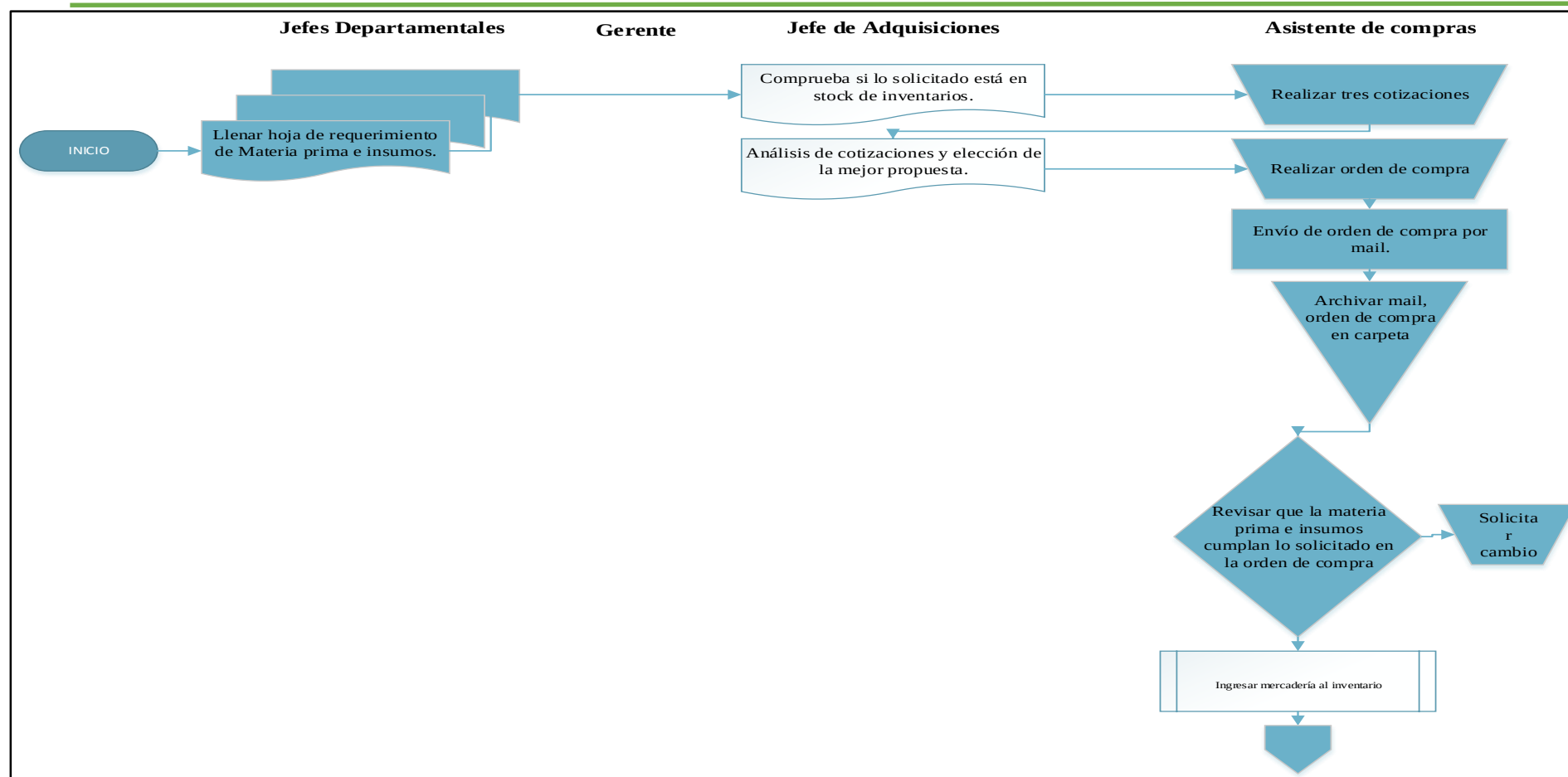
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.10 Flujograma: Adquisiciones y Pagos

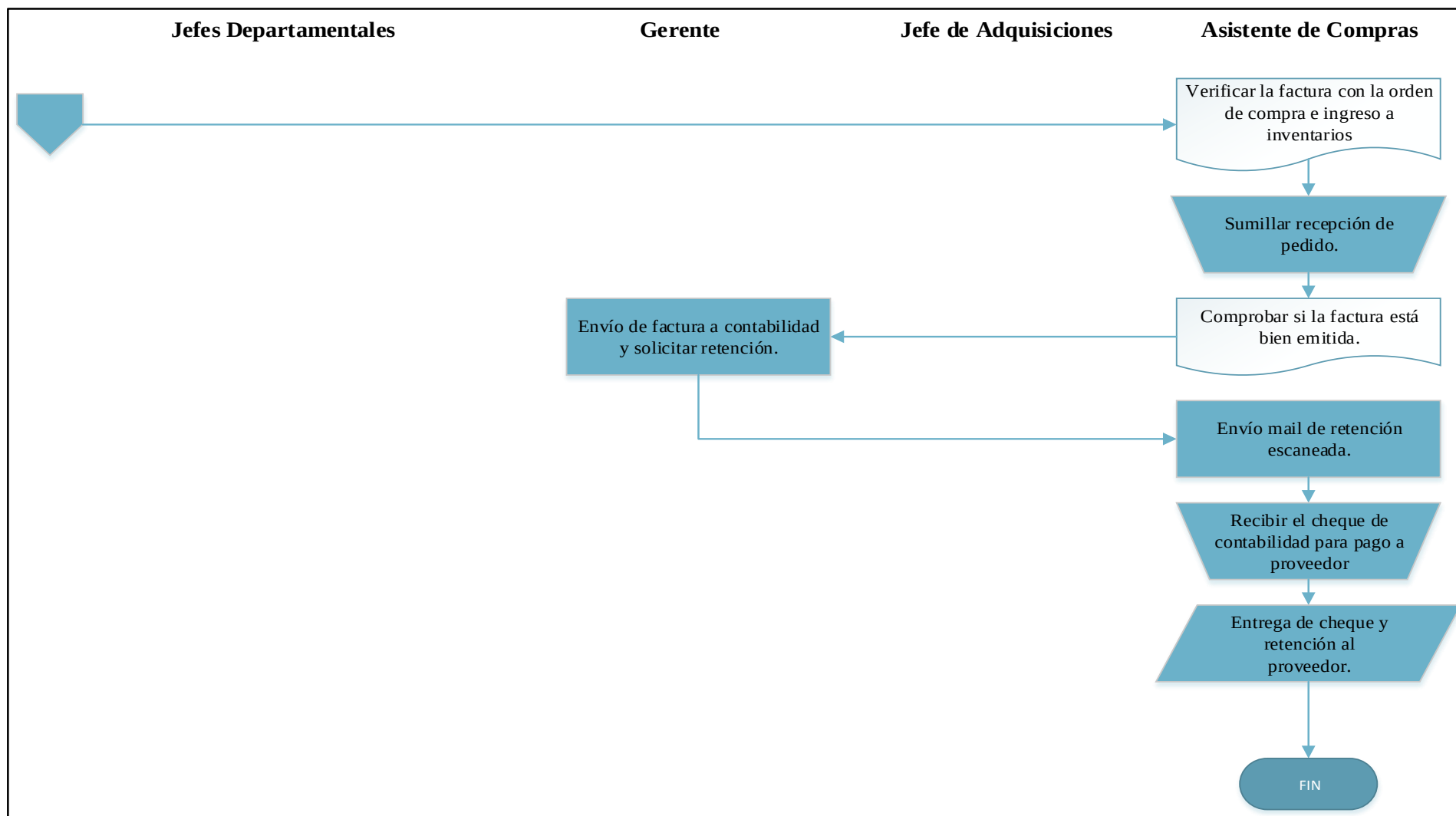
Figura 68. Flujograma: Adquisiciones y Pagos



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.11 Área de Ventas y Cobranzas



Falcón Gavilanes Cía. Ltda.
Procedimientos: Ventas y Cobranzas

Objetivo:

Cubrir la demanda del mercado ofertando prendas de vestir casuales para damas, caballeros, niño/as además de ropa de trabajo al por mayor y menor de excelente calidad y de moda exclusiva a los clientes en general ofreciendo precios atractivos y la mejor atención personalizada en cada uno de nuestros locales.

Políticas y Normas:

Políticas Generales de Ventas.-

1. Las ventas que se manejarán dentro del almacén pueden ser bajo pedido o ventas por mostrador.
2. Las formas de pago que se manejan para todas las ventas son efectivo, cheques, crédito extendido para los empleados o clientes de confianza a los que se les hará firmar un compromiso de pago y tarjetas de crédito.
3. Las Tarjetas de Crédito que se recibirán son Pacificard, Visa, Diners Club, Master Card y Cuotafacil.
4. De ninguna manera se recibirán cheques posfechados de acuerdo a lo establecido en la ley.

Recepción de Solicitudes de Cotización.-

5. Las órdenes de cotización para los mayoristas se recibirán el correo ventasfalcong@gmail.com
6. El encargado de cotizar los productos para los clientes será el Jefe Departamental de Ventas.
7. Las cotizaciones deberán ser revisadas y aprobadas por el Gerente General para su posterior envío.

Aprobación o negación de la Cotización.-

8. La aprobación de la cotización por parte del cliente deberá ser enviada al correo ventasfalcong@gmail.com y tendrá que venir acompañada de la Orden de pedido de los artículos y cantidades deseadas.

Comunicación de Políticas de Venta.-

9. Una vez aprobada la cotización se comunicará de igual manera las políticas de ventas vía correo electrónico del cliente, para que exista constancia por escrito de la comunicación
10. El correo electrónico deberá tener la siguiente información como política interna:
 - a) Se comunicará al cliente que para dar inicio a la producción de su pedido es necesario recibir un anticipo del 50% pudiendo ser cancelado en efectivo, en cheque o tarjeta de crédito; y la diferencia en 30 días a partir de la entrega del pedido.
 - b) Se enviará una muestra del pedido solicitado antes de generar la producción, para evitar reclamos posteriores puesto que la producción que se efectúe será idéntica a la de la muestra aprobada por el cliente.
 - c) Si la forma de pago escogida por el cliente es en efectivo al 100% se le otorgará el 10% de descuento en su pedido.
 - d) Se convendrá la fecha de entrega del pedido junto con el cliente.
 - e) Se convendrá el valor del flete de acuerdo a donde se encuentre establecido geográficamente el cliente.
11. Todos estos acuerdos a los que se haya llegado con el cliente deberán ser comunicados a Gerencia para que pueda dar aplicabilidad a todo lo establecido.

Orden de Producción.-

12. Una vez receptada la aprobación de precios y la orden de pedido por parte del cliente entregar los documentos impresos a la Gerencia para que autorice la producción del nuevo pedido.

Terminación de la Producción y Entrega.-

13. El Jefe de Producción tendrá que cotejar la orden de producción con la mercadería a entregar al Departamento de Ventas para de entregar el pedido completo y acorde a las especificaciones solicitadas por el dpto. de ventas.

Despacho del Pedido al cliente.-

14. El Jefe de Ventas se encargará que toda la mercadería se encuentre debidamente enfundada y etiquetada y en perfectas condiciones para el despacho y entrega.

Comisiones para vendedor-contacto.-

15. Se pagarán comisiones a los vendedores o contactos de clientes potenciales en forma trimestral.
16. Se pagarán las comisiones siempre y cuando la factura sobre la que desean comisionar se encuentre pagada al 100%
17. El porcentaje de comisiones sobre las ventas será fijado por la Junta General de Accionista en base al estudio y experiencia en el área de ventas.

Contratación de Vendedores.-

18. Los vendedores entrarán a la empresa en primera instancia como vendedores freelance, es decir netamente como vendedores comisionistas, sin un ingreso fijo, sino dependiente del monto de ventas que facturen y cobren.
19. Para poder cobrar sus comisiones trimestralmente los vendedores deberán emitir una factura por el monto de sus comisiones y estarán sujetos a las retenciones de ley.
20. Se realizará la firma de un contrato por prestación de servicios como vendedor comisionista, redactado por el abogado de la empresa.
21. Si el vendedor desea ser ingresado a nómina, se deberá realizar un estudio sobre su seriedad, compromiso, constancia y monto de ventas mensuales.

Movilización para los Vendedores.-

22. Para los vendedores Freelance se proporcionará un valor de cien dólares semanales por motivo de movilización, los mismos que deberán ser sustentados con facturas

Políticas de ventas de mostrador.-

23. Los almacenes tanto el de la Prensa como el del Centro Histórico abrirán para atención al cliente de diez de la mañana a siete de la noche de Lunes a Sábado; pero los empleados deberán estar una hora antes para encargarse de la limpieza y acondicionamiento de los almacenes para la atención al público.
24. El Jefe de Ventas del Almacén se encargará de hacer rotar la mercadería de bodega versus mostrador por lo menos cada quince días para así exhibir nueva mercadería continuamente y evitar que se quede en stock.
25. Se establecerán políticas de descuentos de hasta el 70% en mercadería seleccionada por lo menos una vez al mes, con previa autorización de la Gerencia vía correo electrónico.
26. Los vendedores de mostrador trabajarán cinco días a la semana de lunes a sábado, rotando cada uno por un día libre a la semana.

27. Días de ventas fuertes sean día de la madre, día del padre, navidad, fin de año y año nuevo, laborarán los vendedores de acuerdo lo establezca a lo que establezca la Gerencia con el recargo del 100% de horas extras por ser días de descanso obligatorio.

Políticas de Ventas al Contado.-

28. Diariamente al finalizar el día de trabajo el Jefe de ventas del almacén deberá sacar un reporte de ventas del sistema de facturación
29. El o los cajeros deberán cuadrar la caja del día con las ventas en efectivo con el reporte obtenido por el Jefe de Almacén
30. El efectivo de las ventas diarias deberá depositarse máximo a las 24 horas del reporte, caso contrario se multará al Jefe de Ventas del Almacén.

Ventas a los empleados.-

31. Solicitar autorización de venta a los empleados al departamento de cobranzas, quienes verificarán que el empleado tenga capacidad de pago.
32. De acuerdo al monto que decida adquirir el empleado se fijará con el mismo empleado la forma de pago de su compra, si es a crédito, se le descontará mensualmente en el rol de pagos la mercadería adquirida máximo a 8 pagos.
33. A los empleados se les concederá el 30% de descuento en cualquier tipo de mercadería.

Recuperación de Cartera.-

34. El departamento de cobranzas se encargará de revisar semanalmente las cuentas por cobrar que están por vencer para seguir la gestión de cobro.

Concesión de créditos por primera vez.-

35. Todos los clientes que deseen abrir su crédito en la empresa por primera vez deberán proporcionar su información crediticia y financiera que respalde su capacidad de endeudamiento.
36. Los clientes para obtener su crédito por primera vez deberán llenar un formulario mismo que será estudiado y revisado por el personal de cobranzas, quienes darán visto bueno y aprobación del crédito a dicho cliente.

Devoluciones

37. Las devoluciones o cambios de mercadería solo se recibirán como máximo tres días después de salida la mercadería.

Alcance:

Nuestro sistema de ventas está dirigido a todas aquellas personas o empresas que deseen adquirir prendas de vestir casuales para damas, caballeros o niños; así como ropa de trabajo, la empresa desea facilitar y mejorar el proceso de comercialización de sus productos y servicios poniéndolos al alcance de cualquier cliente.

Tabla 60. Funciones y Medidas de Control Interno: Ventas y Cobranzas

Procedimientos			
Nº	Actividad	Responsable	Documento Referencia
	<u>Ventas de mostrador</u>		
1	Recibir las lonas de la mercadería que envía la fábrica a cada uno de los almacenes	Bodeguero de almacén	Hoja de recepción de mercadería
2	Contabilizar la mercadería y cruzar con la hoja de transferencia de mercadería		Hoja de transferencia de mercadería
3	Ingresa la mercadería al sistema de inventario de la bodega para alimentar el Kárdex por producto.		Ingreso de mercadería a la bodega del almacén
4	Imprimir los códigos de barras que proporciona el sistema una vez ingresada la mercadería	Jefe de ventas	Detalle impreso de los códigos de barras
5	Etiquetar la mercadería con los códigos de barras y precios.	Personal de ventas	Etiquetas impresas de precios y barras
6	Enfundar la mercadería que sea necesaria para que estén los artículos disponibles para la venta.		Detalle impreso de los productos enfundados
7	Dar de baja de la bodega la mercadería que sea vendida.		Kárdex
8	Imprimir el reporte de venta diario		Reporte diario de ventas
9	Conciliar reporte de ventas con efectivo de caja recaudado en el día.	Jefe de ventas	Cuadre de Caja
10			Depósito
11	Depositar efectivo en la cuenta de la empresa máximo al día siguiente de efectuadas las ventas. Enviar el depósito físico junto con el reporte de ventas del día al departamento de contabilidad		Cuadre de caja, reporte diario y depósito físico
	<u>Ventas bajo pedido</u>		
12	Recibir la orden de pedido enviada por el cliente.	Jefe de ventas	Orden de pedido
13	Notificar a la Gerencia sobre la orden de pedido recibida.		Notificación por correo electrónico
14	Pedir autorización a la Gerencia para proceder con la elaboración de una proforma		Autorización escrita
15	Presentar proforma a la Gerencia para su revisión y aprobación.		Proforma
16	Enviar vía correo electrónico la proforma al cliente y las condiciones de negociación	Personal de ventas	Correo electrónico impreso
17	Recibir aprobación de proforma y políticas de pago y ventas.	Jefe de ventas	Correo electrónico impreso
18			

19	Comunicar a Gerencia la aprobación de la proforma y las políticas de pago y ventas		Comprobante de depósito o transferencia
20	Solicitar la orden de pago del 50% del pedido para proceder con la producción.		Orden de Producción
21	Entregar la orden de producción al departamento de producción del pedido del cliente en mención. Emitir la orden de entrega de los productos junto con la guía de remisión en caso de ser necesario.		Orden de entrega
22	Emitir la factura a nombre del cliente y entregarla junto con el pedido.	Personal de ventas	Factura
23	Establecer la fecha del siguiente pago del pedido.		Correo electrónico impreso

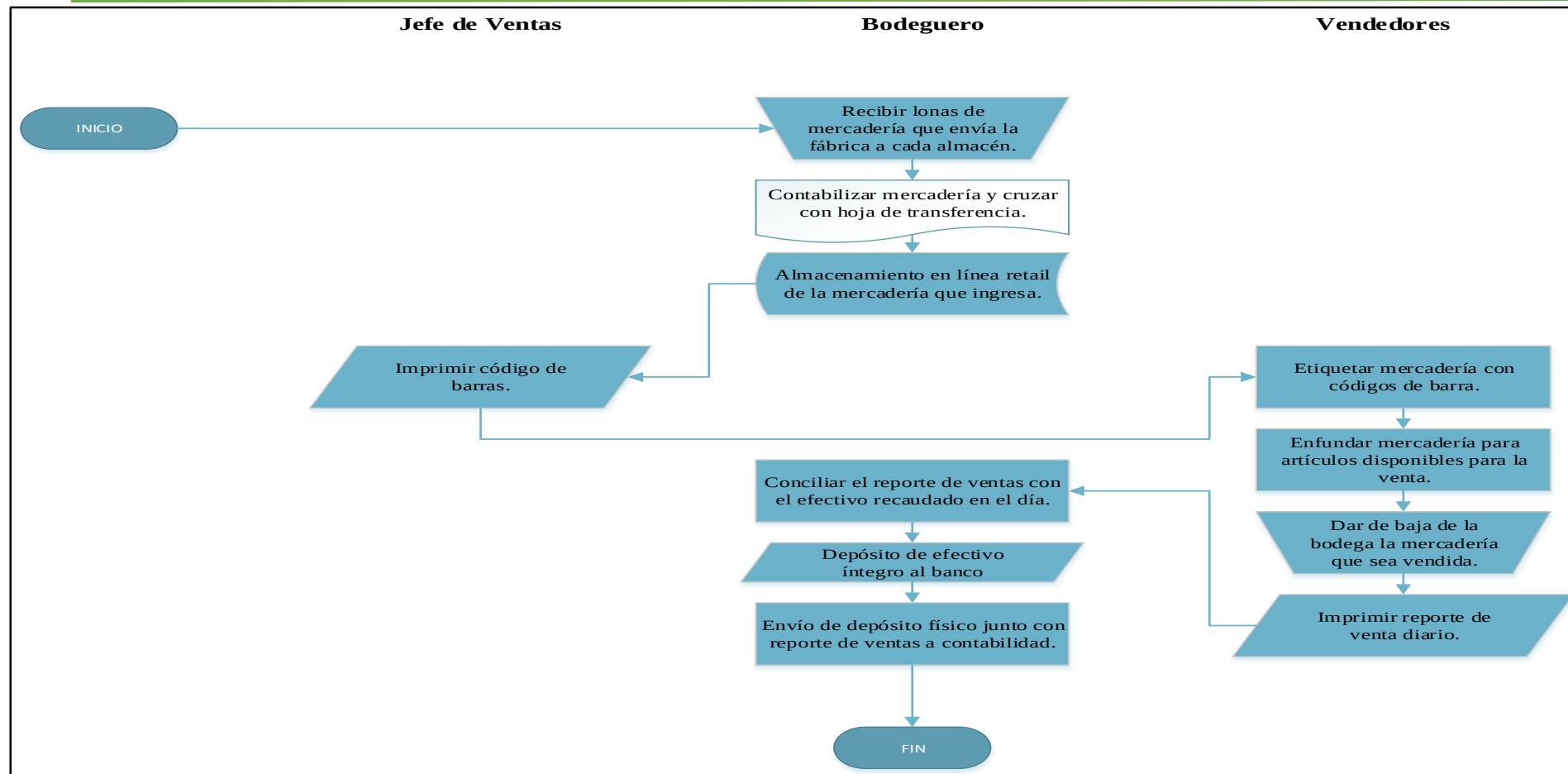
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.12 Flujograma: Ventas y Cobranzas

Figura 69. Flujograma: Ventas y Cobranzas de Mostrador

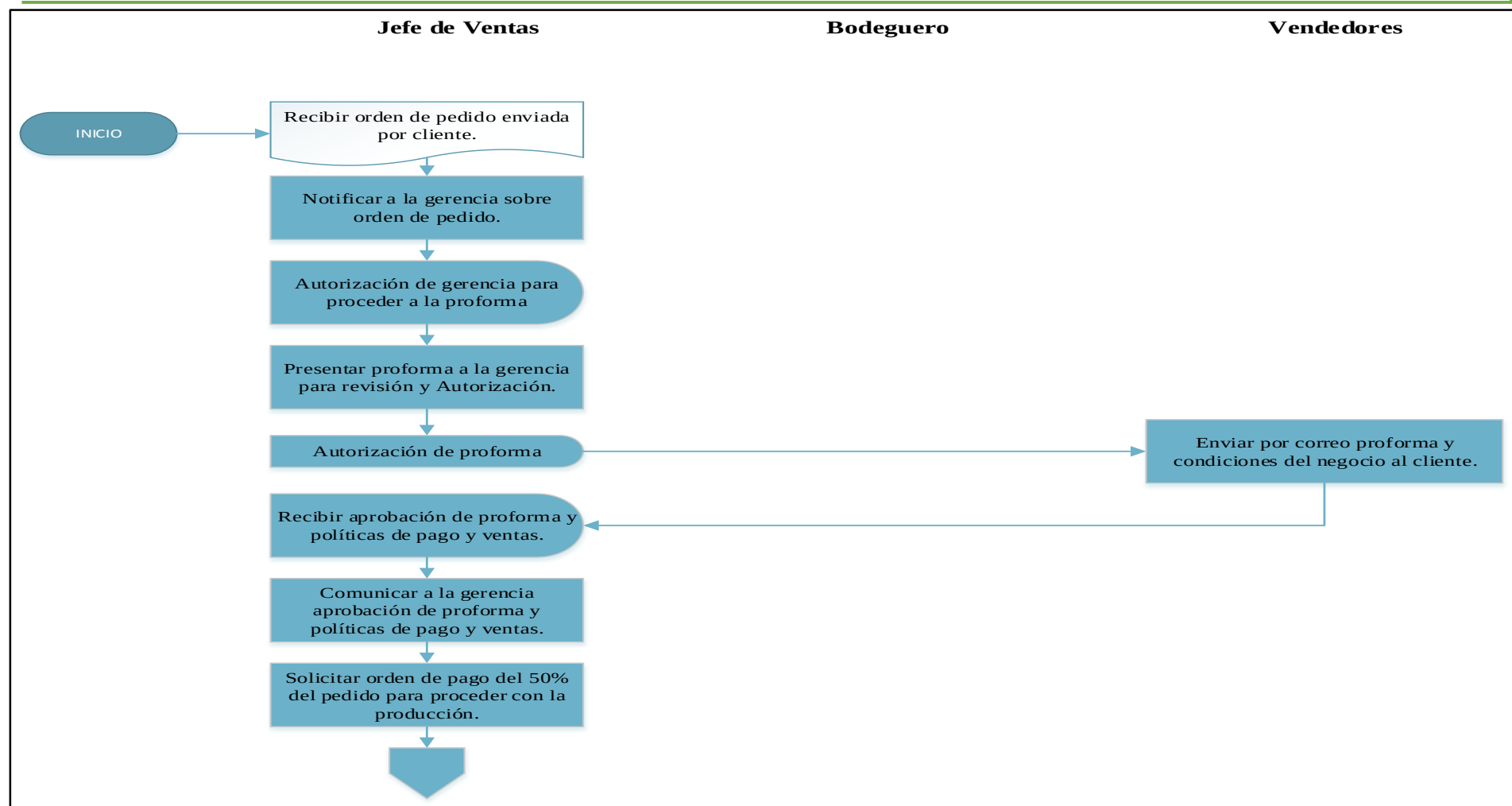


Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

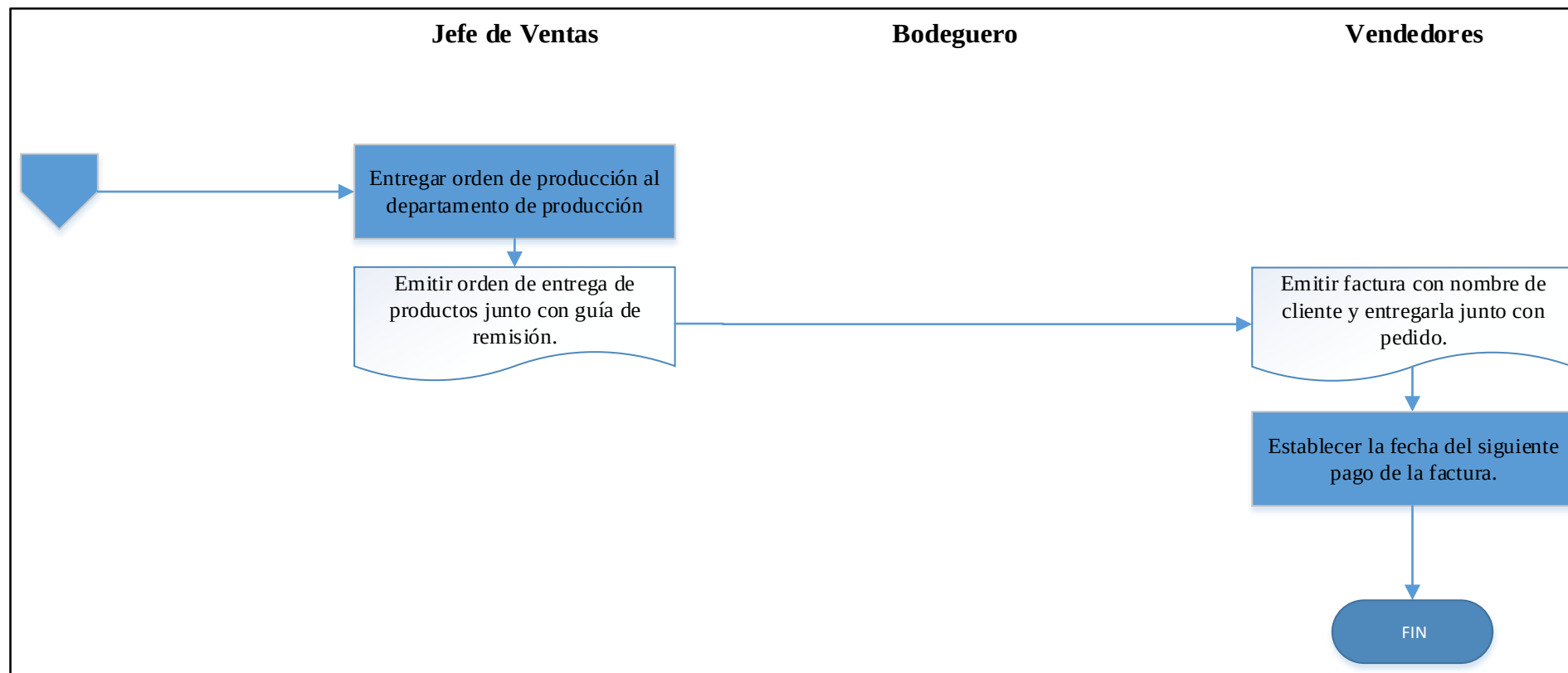
Figura 70. Flujograma: Ventas y Cobranzas bajo pedido



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.13 Área de Contabilidad y Finanzas



Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Procedimiento Área de Contabilidad y Finanzas

Objetivo:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todos los eventos relacionados con el registro de las operaciones de orden económico y financiero de empresa Falcón Gavilanes Cía. Ltda., que son susceptibles de ser expresadas en unidades monetarias, de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera y demás normativa contable vigente.

Políticas y Normas:

Creación de usuarios para el sistema contable.-

1. Se crearán usuarios y claves para cada miembro del personal administrativo
2. Para los usuarios que se creen deberán existir permisos que establezcan las limitaciones para el manejo de información de acuerdo a sus necesidades.
3. Solo el contador general tendrá la clave para ingreso de ajustes y eliminación de información,

División de Información.-

4. Al departamento de Contabilidad únicamente llegará información concerniente a procesos contables.

Ingreso de Facturas de Compras.-

5. El departamento de Contabilidad se encargará de que todas las facturas de compras se encuentren correctamente emitidas
6. El departamento de adquisiciones entregará las facturas de compra al Departamento de Contabilidad máximo al día siguiente de la entrega de la factura.
7. Las retenciones serán emitidas por el Departamento de Contabilidad máximo dentro de los cinco días según lo establece la Ley del Régimen Tributario Interno.
8. Las retenciones tendrán que ser devueltas al departamento de adquisiciones para que sean escaneadas y enviadas al proveedor dentro del plazo de cinco días.
9. Las retenciones originales tendrán que ser entregadas al proveedor junto al pago y las dos copias serán repartidas una para el respaldo del departamento

de adquisiciones y una entregada al departamento de Contabilidad para archivo.

10. Las facturas deberán ser ingresadas en el Sistema Contable Mcount por el Asistente de Contabilidad.

Conciliación de ventas y cajas.-

11. El auxiliar contable será el encargado de revisar los reportes diarios de ventas del sistema versus la información física una vez por semana de los tres almacenes.
12. El auxiliar contable será el encargado de descargar una vez por semana el estado de cuenta y conciliar los depósitos recibidos con los cuadros de caja.

Ingreso y cuadre de cobros por Tarjetas de Crédito.-

13. El auxiliar contable deberá ingresar semanalmente los cobros efectuados por tarjetas de crédito

Emisión de Comprobantes de Egreso y Cheques.-

14. El asistente contable deberá pedir los egresos de vuelta a la Gerencia para verificar cuales fueron aprobados para el pago.
15. El asistente contable deberá imprimir el listado de cheques que va a entregar el departamento de pagos y adquisiciones

Emisión de Ingresos.-

16. Todos los valores que sean depositados en el banco deberán estar respaldados por un comprobante de ingreso

Gestión de Cajas Chicas.-

17. Todos los almacenes manejarán un rubro de caja chica de doscientos dólares, los mismos que serán repuestos cada vez que fuere necesario.
18. El custodio de cada caja chica será el Jefe de ventas de almacén.
19. Toda la caja chica deberá ser respaldada con facturas o recibos.
20. Solo serán gastos no deducibles montos de pasajes de buses o taxis, para lo cual se manejarán recibos y la hoja de ruta.
21. Se manejará una caja chica adicional de doscientos cincuenta dólares para el área de administrativa.

Reposiciones de Gastos.-

22. Se manejarán figuras de reposición de gastos siempre y cuando la Gerencia autorice previamente a cierto miembro de la empresa a realizar compras as urgentes,

23. Para poder manejar una reposición de gastos deben haber respaldos de facturas

24. Para que las facturas puedan ser restituidas deberán estar todas a nombre del empleado o persona que tuvo que realizar las compras.

Pagos a proveedores.-

25. Pago a proveedores será actividad exclusiva del Departamento de Adquisiciones pero será planificado por el Departamento de Contabilidad.

26. El asistente contable deberá emitir un reporte de las facturas urgentes de pago y las facturas prontas a vencerse una vez por semana

27. La Gerencia escogerá las facturas que se cancelarán y entregará al asistente el listado depurado.

Declaración de Impuestos y Aspectos Tributarios

28. El departamento de Contabilidad está en la Obligación de presentar la Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado y la Declaración de Retenciones en la Fuente máximo hasta el día 10 de cada mes.

29. Todas las facturas de compras y de ventas deberán estar ingresadas en el sistema máximo hasta el día número dos de cada mes

30. La presentación del Anexo Transaccional deberá realizarse máximo quince días después de enviada la declaración de impuesto

31. El Departamento Contable se encargará de gestionar que en la cuenta bancaria de la empresa exista el suficiente efectivo para el débito bancario de los Impuestos

32. En caso de que en la cuenta bancaria no se cuente con los suficientes fondos, se deberán cancelar los impuestos con la tarjeta de crédito empresarial

Conciliaciones Bancarias.-

33. Las conciliaciones bancarias se realizarán una vez al mes dentro de los diez primeros días del mes siguiente.

34. Toda novedad con respecto al movimientos bancarios, deberá ser notificada a Gerencia

Archivo de la información.-

35. El archivo de la información contable NO será responsabilidad del Departamento Contable sino del Asistente de Gerencia.

Manejo de Nómina.-

36. El Departamento contable se encargará de solicitar al Departamento de Producción las novedades del mes con respecto al personal
37. El departamento contable tendrá que elaborar los Roles Quincenales y los de Fin de mes
38. El departamento de Contabilidad tendrá que gestionar el pago a los empleados, si es quincena máximo hasta el día 16 de cada mes, y para el rol de fin de mes, máximo hasta el día 2 de cada mes.

Estados Financieros y Reportes Financieros.-

39. El departamento contable se compromete a presentar Estados Financieros mensualmente a la Gerencia
40. Además el departamento Contable se compromete a presentar indicadores financieros en forma mensual a la Gerencia.

Confidencialidad y Seguridad de la Información.-

41. El departamento contable se compromete al salvaguardar la información que se encuentre en sus manos y mantenerla confidencialmente y no proporcionarla a nadie a menos que la Gerencia lo autorice.

Alcance:

Nuestro sistema de Contabilidad y Finanzas se encarga de la integración de la información de todos los departamentos pero en forma numérica, dando la oportunidad de generar reportes como los Estados Financieros, Indicadores Financieros que permitirán la toma de decisiones oportunas por parte de la Gerencia.

Tabla 61. Funciones y Medidas de Control Interno: Contabilidad y Finanzas

Procedimientos			
N°	Actividad	Responsables	Documento Referencia
	Compras		
1	Recibir del departamento de Adquisiciones las Facturas de proveedores diariamente.	Jefe de Adquisiciones	Facturas
2	Revisar que la fecha de entrega de la factura sea máximo un día después de la emisión de la misma. Revisar que todos los datos de la factura sean correctos. Emitir la retención de la factura inmediatamente.	Auxiliar Contable	Facturas
3			Comprobante de Retención
4			
5	Ingresar la factura al sistema contable. Sumillar factura, con el número de asiento contable pertinente.	Asistente Contable	Facturas
6			
7			

8	Colocar con lápiz en la parte inferior de la factura el valor a pagar menos la retención.		
9	Enviar retención y factura al Dpto. de adquisiciones para que este se encargue de enviar la retención por correo electrónico.		
10	Notificar al Departamento de Adquisiciones que tiene que entregar la retención original junto con el pago de la factura. Controlar el consecutivo de las retenciones.		Comprobante de Retención
	<u>Ventas y Cobranzas</u>		
11	Emitir los reportes de ventas diarios		Reporte de ventas impreso
12	Revisar su ingreso y conciliación en el sistema contable una vez por semana	Auxiliar Contable	
13	Constatar que el consecutivo de facturas de ventas esté completo		Facturas
14	Emitir un reporte e informe mensual de ventas y comunicar a la Gerencia el movimiento de las ventas al mes.		Reporte de ventas impreso
15	Emitir un reporte una vez al mes sobre las cuentas por cobrar vencidas e informar al departamento de Ventas y Cobranzas.	Asistente Contable	
16	Constatar que el dinero en efectivo de las ventas hayan sido depositados íntegramente al menos una vez por semana		Estado de cuenta y depósito físico
	<u>Conciliaciones Bancarias</u>		
17	Descargar una vez al mes el Estado de cuenta mensual completo		Estado de cuenta
18	Descargar el libro mayor de la cuenta bancos del sistema contable	Auxiliar Contable	Libro mayor impreso
19	Realizar la conciliación bancaria	Asistente Contable	Estado de cuenta y Libro mayor
20	Revisar los débitos y los crédito que no estén registrados y buscar el respaldo para registrarlos en el sistema contable		Estado de cuenta
21	Revisar que los cheques girados y no cobrados se encuentren físicamente en la empresa.	Auxiliar Contable	Reporte de cheques girados y no cobrados
22	Revisar que los depósitos en tránsito del mes anterior de la conciliación hayan sido cruzados en la conciliación del mes siguiente		Depósitos físicos
23	Guardar la conciliación bancaria tanto en un respaldo Excel como en el sistema contable	Auxiliar Contable	Conciliación bancaria
	<u>Impuestos</u>		
24	Revisar que el consecutivo de retenciones se encuentre completo.	Asistente Contable	Comprobante de Retención
25			Facturas

26	Revisar que el consecutivo de facturas de ventas se encuentre completo.		Reporte de impuestos físico
27	Elaborar el cuadro de formato de impuestos.		Libros Mayores impresos
28	Descargar mayores de todas las cuentas relacionadas con impuestos del sistema conciliar los valores con el cuadro de impuestos elaborado.		Formularios 103 y 104 impresos
29	Elaborar los formularios pertinentes.		Comprobantes de pago de los Impuestos
30	Notificar por lo menos 4 días antes a la Gerencia el valor de Impuestos a pagar.		Estado de Cuenta
31	Revisar que el débito bancario se haya efectuado correctamente.		Ajuste contable impreso
32	Ingresar al Sistema contable el ajuste por pago de impuestos y el cruce de impuestos.		Documentos de respaldo de la declaración impresos
33	Imprimir toda la documentación necesaria para gestionar el pago y archivo de impuestos.		Talón Resumen Anexo Transaccional Simplificado
34	Elaborar el Anexo Transaccional simplificado máximo dentro de los quince días de enviada la declaración de impuestos.		Impresión del Talón Resumen del ATS del SRI
	Imprimir los respaldos pertinentes del Anexo Transaccional Simplificado		
	<u>Nómina</u>		
35	Solicitar al Departamento de Producción las novedades del personal en general	Auxiliar Contable	Novedades de Producción impresas
36	Imprimir el reporte biométrico de los empleados para confirmar la información proporcionada por el departamento.		Reporte Biométrico impreso
37	Elaborar el reporte en el sistema contable para quincena y fin de mes para el pago de quincena a los empleados		Quincena Impresa
38	Entregar el reporte a Gerencia para que autorice el pago	Auxiliar Contable	Autorización impresa
39	Gestionar el pago de la quincena y roles.		Estado de Cuenta
40	Elaborar el archivo que solicita el banco para efectuar transferencias bancarias a las cuentas del empleado.		Archivo CSV para la transferencia bancaria
41	Cargar el archivo en la cuenta bancaria y procesarlo.		Estado de Cuenta
42	Esperar la Aprobación de la transferencia bancaria por parte de la Gerencia.		Aprobación impresa Transferencia
43	Imprimir los roles individuales.		Roles individuales impresos
44	Entregar los roles individuales al departamento de Recursos Humanos para el archivo pertinente.		Roles individuales impresos firmados
	<u>Cobros</u>		

45	Imprimir dos veces por mes el reporte de cartera vencida para comunicar a la Gerencia y tome las medidas respectivas.	Auxiliar Contable	Reporte impreso de cartera vencida
46	Ingresar los cobros en efectivo, cheque o transferencia e imprimir el recibo de cobro para el archivo	Auxiliar de ventas	Comprobante de Ingreso
47	Revisar que el dinero que se haya recaudado sea depositado inmediatamente en la cuenta bancaria de la empresa.	Asistente Contable	Estado de Cuenta
	<u>Pagos</u>		
48	Imprimir el reporte de facturas vencidas o cercanas a vencerse para gestionar el pago con el Dpto. de Adquisiciones.	Asistente Contable	Reporte de facturas por pagar vencidas
49	Entregar el reporte a la Gerencia para su revisión.		Reporte de pago a proveedores autorizado
50	Recibir reporte de pago a proveedores autorizado por Gerencia.		Reporte de cheques girados
51	Imprimir los cheques y los comprobantes de egreso de las facturas autorizadas para pagar		Documentación de respaldo
52	Entregar el reporte autorizado, al departamento de adquisiciones para que realice el pago a proveedores		
	<u>Estados Financieros</u>		
53	Revisar toda la información contable en forma mensual.	Contador General	Documentación de respaldo
54	Realizar los ajustes pertinentes en caso de ser necesario.		Impresión de Ajustes
55	Presentar la información al Contador General para su revisión y aprobación	Asistente Contable	Documentación de respaldo
56	Imprimir los Estados Financieros para cada uno de los miembros de la Junta de Socios	Asistente Contable	Estados Financieros impresos
57	Presentar verbalmente el análisis y explicación de los Estados	Contador General	Estados Financieros impresos
58	Financieros presentados		
59	Atender a preguntas de los socios, en caso de que existieran. Recibir las firmas de responsabilidad de los socios y contador en aprobación de los mismos.		

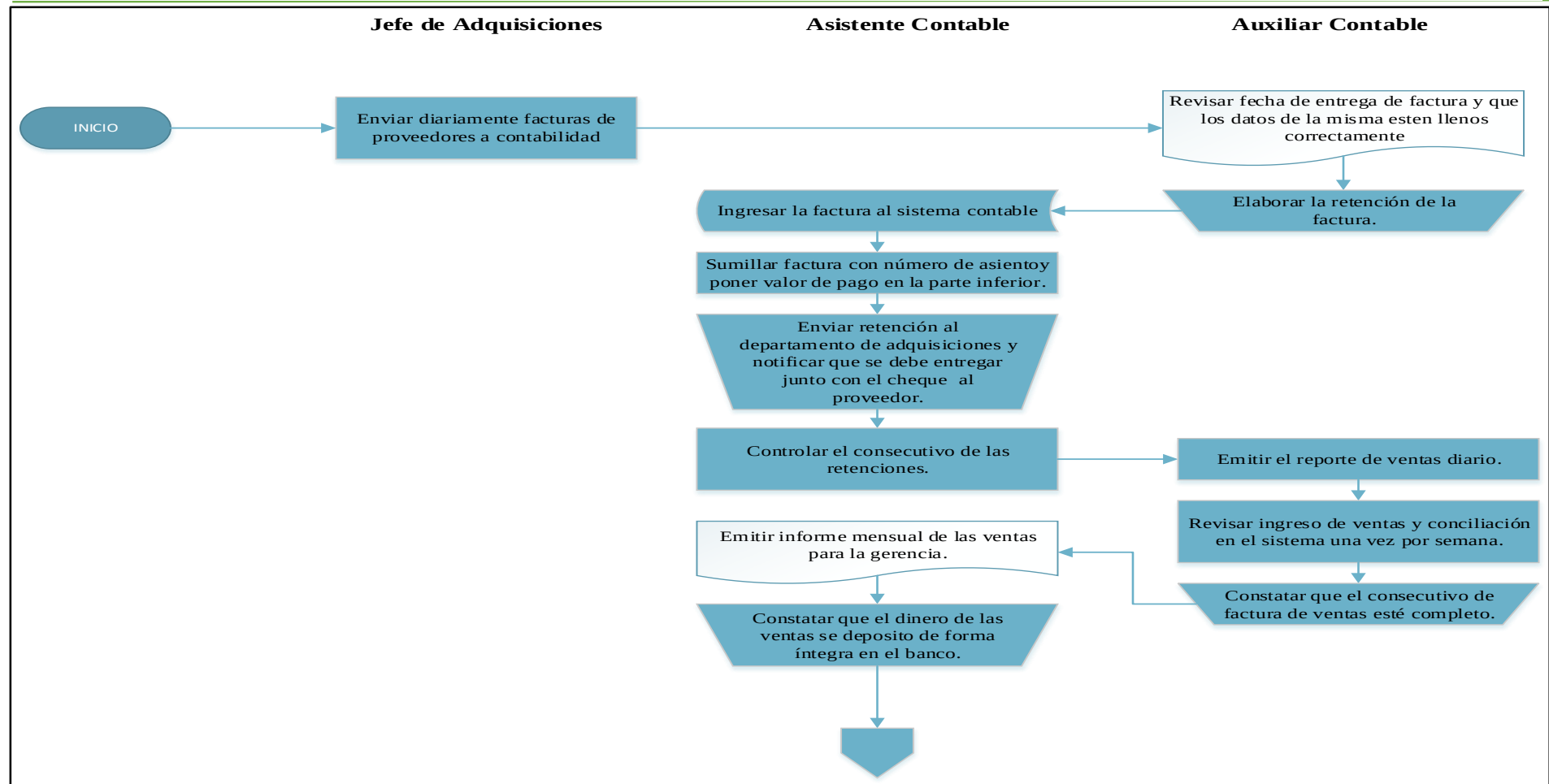
Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gaviláñez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.4.14 Flujograma: Contabilidad y Finanzas

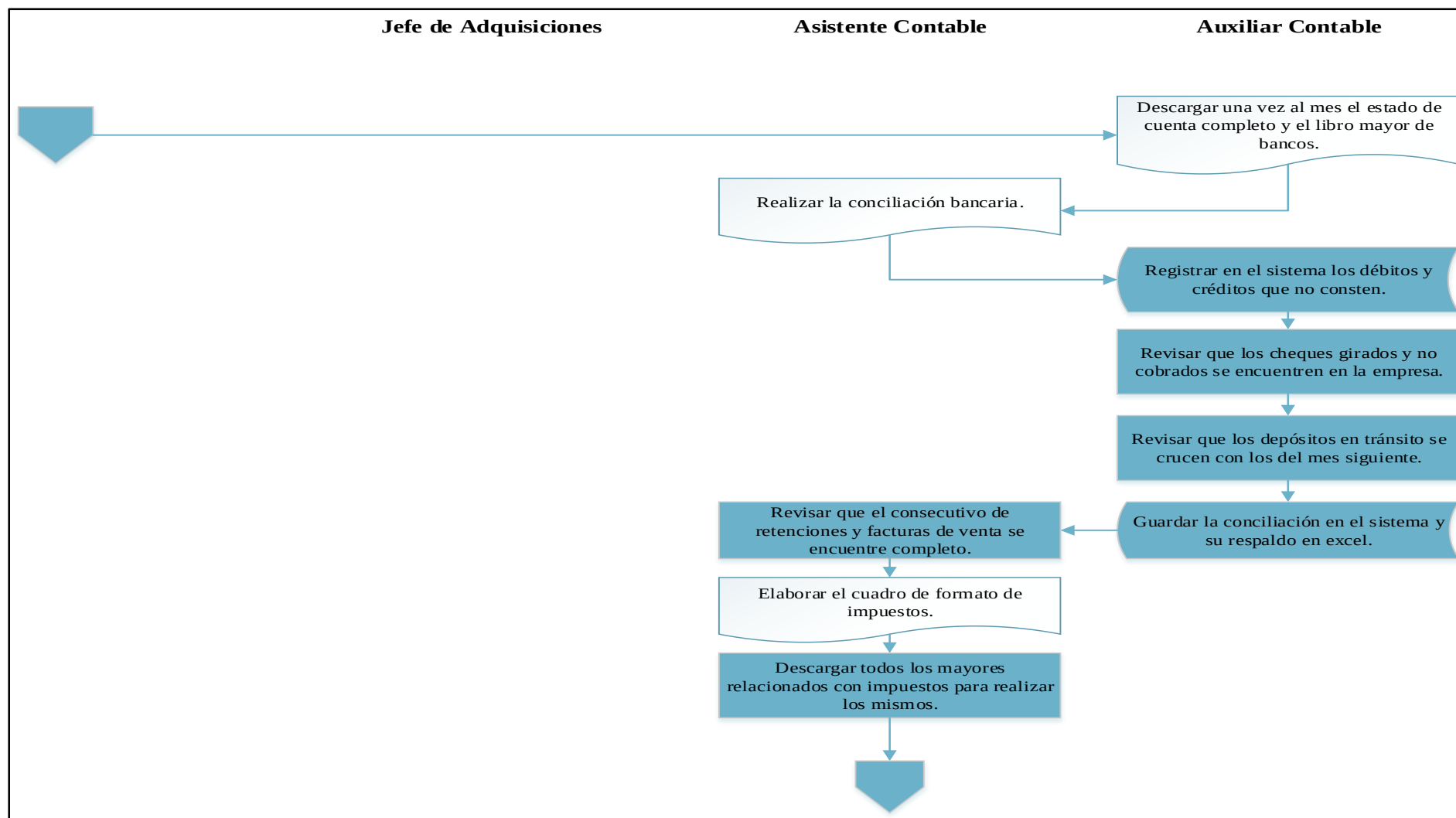
Figura 71. Flujograma: Contabilidad y Finanzas



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilán

Aprobado por: Gladys Falcón

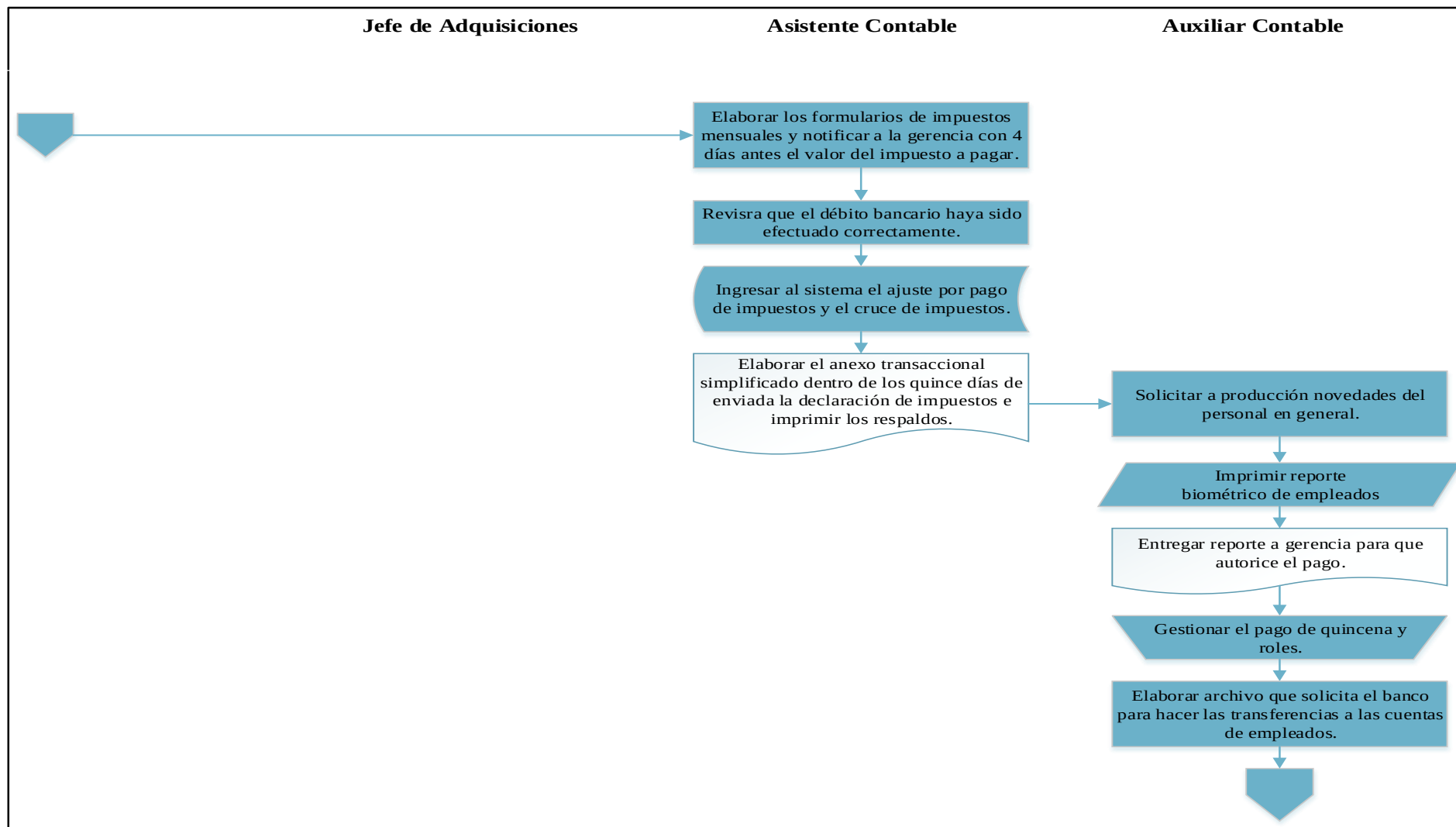
Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

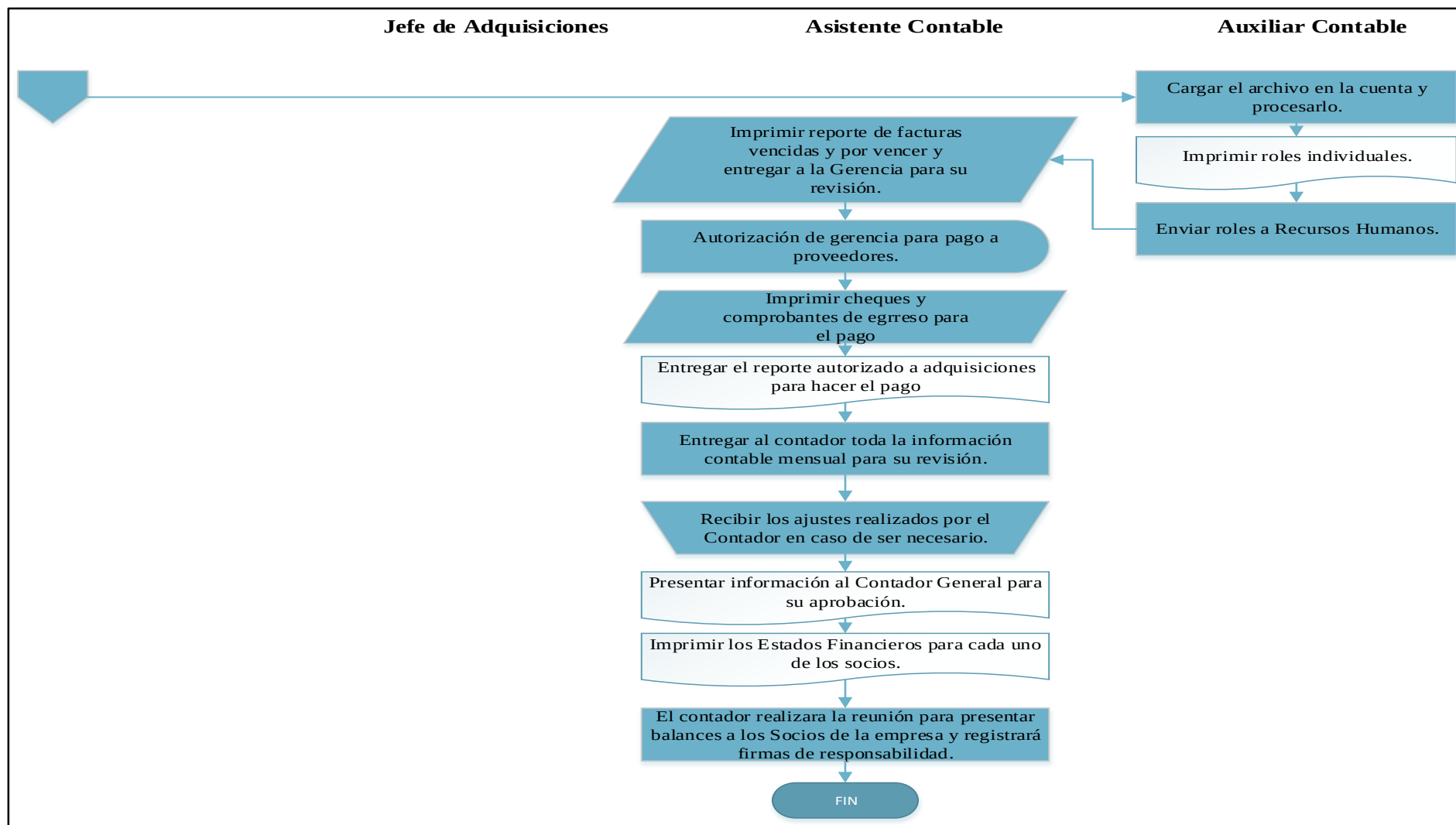
Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015



Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

4.5 Plan de desarrollo documental de la función de Control Interno

❖ Área de Adquisiciones y Pagos- Orden de Compra

Figura 72. Documento Propuesto 1: Orden de Compra

Falcón Gavilanes Cía. Ltda.			
Orden de Compra			
Fecha:		ORDEN DE COMPRA NRO.	
Comprador:			
Dirección de despacho:		Teléfono:	

Proveedor	Correo
RUC	Fax
Dirección	
Teléfono	
Contacto	

Actividad

CANTIDAD	PRODUCTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
		SUBTOTAL	
		IVA	
		TOTAL	

Son

.....

Nota: Para el trámite del pago de su factura se debe tener en cuenta los siguientes requisitos

1. Factura a nombre de: "Falcón Gavilanes Cía. Ltda. con RUC 1792449413001
2. Anexar Orden de Compra y Guía de Remisión, debidamente firmadas por el Jefe de Adquisiciones y Bodeguero
3. Presentar la Original de la Factura con la información tributaria completa de la misma

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilán

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

❖ **Área de Producción, Administrativa y Ventas**

Figura 73. Documento Propuesto 2: Orden de Pedido Interno de Materiales

Falcón Gavilanes Cía. Ltda.	
Orden de Pedido Interno de Materiales	
Fecha:	
Dpto. Solicitante:	
Solicitante:	
Fecha máxima de entrega:	Orden de Producción Nro.:

Cantidad	Artículos
Total	

Firma del Solicitante:	Recibí Conforme:
------------------------------	------------------------

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

❖ **Área de Contabilidad y Finanzas-Comprobante de Egreso**

Figura 74. Documento Propuesto 3: Comprobante de Egreso

Asiento Nro: Egreso Nro: Cheque Nro:															
Falcón Gavilanes Cía. Ltda Comprobante de Egreso															
Fecha: _____ Beneficiario: _____ Por concepto de: _____															
Código Contable	Detalle	Debe	Haber												
	SUMAN														
Son: _____ _____															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Informativo del Banco</th> </tr> <tr> <td style="width: 80%; padding: 5px;">Nombre del Banco:</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">N°De Cuenta:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Tipo de Cuenta:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Titular de la Cuenta:</td> <td></td> </tr> </table>		Informativo del Banco		Nombre del Banco:		N°De Cuenta:		Tipo de Cuenta:		Titular de la Cuenta:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Recibí Conforme:</th> </tr> <tr> <td style="height: 60px; vertical-align: bottom; padding: 5px;"> CI..... </td> </tr> </table>		Recibí Conforme:	CI.....
Informativo del Banco															
Nombre del Banco:															
N°De Cuenta:															
Tipo de Cuenta:															
Titular de la Cuenta:															
Recibí Conforme:															
CI.....															
Elaborado Por: _____ Revisado Por: _____ Aprobado por: _____															

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

❖ Área de Gerencia y Administración- Hoja de Control de Actividades

Figura 75. Documento Propuesto 4: Hoja de Control de Actividades

Falcón Gavilanes Cía. Ltda.

Control de Actividades

Área: _____

Responsable: _____

N°	Actividad	Fecha de petición de ejecución	Fecha de Máxima de Entrega

Revisado por: _____

Elaborado por: _____

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

❖ **Área de Contabilidad y Finanzas-Arqueo de Caja**

Figura 76. Documento Propuesto 5: Formato Arqueo de Caja

Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Arqueo de Caja General																				
Fecha:																				
Encargado:																				
Cajero:																				
Monedas																				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Cantidad</th> <th style="width: 33%;">Detalle</th> <th style="width: 33%;">Total</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td> </td> <td style="text-align: center;">Suman</td> <td> </td> </tr> </table>	Cantidad	Detalle	Total											Suman					
Cantidad	Detalle	Total																		
	Suman																			
Billetes																				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Cantidad</th> <th style="width: 33%;">Detalle</th> <th style="width: 33%;">Total</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td> </td> <td style="text-align: center;">Suman</td> <td> </td> </tr> </table>	Cantidad	Detalle	Total											Suman					
Cantidad	Detalle	Total																		
	Suman																			
Chequesy Vouchers																				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Cantidad</th> <th style="width: 33%;">Detalle</th> <th style="width: 33%;">Total</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td> </td> <td style="text-align: center;">Suman</td> <td> </td> </tr> </table>	Cantidad	Detalle	Total														Suman		
Cantidad	Detalle	Total																		
	Suman																			
Total Monedas																				
Total Billetes																				
Total Cheques																				
(=) Total Caja Diaria																				
(-) Total Ventas en efectivo																				
Diferencia																				

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

❖ **Área de Recursos Humanos-Solicitud de Personal**

Figura 77. Documento Propuesto 6: Solicitud de Personal

Falcón Gavilanes Cía. Ltda. Solicitud de personal			
Área: Solicitante: Nro de Vacantes:	Fecha de Solicitud:		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; text-align: center;">Características Personales</th></tr><tr><td style="height: 80px;"></td></tr></table>		Características Personales	
Características Personales			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; text-align: center;">Características Profesionales y habilidades requeridas</th></tr><tr><td style="height: 80px;"></td></tr></table>		Características Profesionales y habilidades requeridas	
Características Profesionales y habilidades requeridas			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; text-align: center;">Nivel de Instrucción necesaria</th></tr><tr><td style="height: 40px;"></td></tr></table>		Nivel de Instrucción necesaria	
Nivel de Instrucción necesaria			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><th style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; text-align: center;">Experiencia necesaria</th></tr><tr><td style="height: 80px;"></td></tr></table>		Experiencia necesaria	
Experiencia necesaria			
 Solicitado por: Aprobado por:			

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilánez

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

Figura 78. Documento Propuesto 7: Control de Calidad

Falcón Gavilanes Cía. Ltda.						
Control de Calidad						
Fecha de Inicio de Producción:						
Fecha de terminación de producción:						
Nombre del Productos:						
N°De Lote:						
Nro de Orden de Pedido:						
Unidades a Producirse:						

Nro.	Sección	N° de Prendas recibidas	N° de Prendas de calidad	N° de Prendas defectuosas	Responsable	Control

Total Artículos Terminados de Calidad	
Total Artículos Defectuosos	

Elaborado por: Lizeth Arregui / Eliana Gavilán

Aprobado por: Gladys Falcón

Fecha: 27 de Enero de 2015

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El departamento de adquisiciones y pagos actualmente no se encuentra en la estructura organizacional por lo que cada departamento llama directamente al proveedor para realizar las compras que necesitan
- Los pagos a los proveedores no se realizan a tiempo y no tienen un registro o cronograma de pagos que facilite la visualización de los pagos vencidos y los que están por vencerse.
- El departamento carece de una organización en producto, la persona que maneja la bodega no tiene organizada de forma alfanumérica ni por estantes el producto lo que dificulta los inventarios físicos a contabilidad y la búsqueda de materia prima y mercadería con rapidez
- Falta de personal en este departamento de inventario y bodega, una sola persona se encarga de realizar todo los movimientos existentes en el área lo que limita la rapidez en los procesos productivos de toda la empresa y genera desorden debido a que cualquier persona entra a la bodega a tomar materia prima o mercadería para su proceso.
- La gerencia trata de llevar todos los procesos que tiene la empresa, teniendo así un exceso de funciones que no terminan, quedan inconclusas y retrasan o entorpecen a los demás departamentos de la empresa
- La gerencia no realiza propuestas a corto, mediano y largo plazo en cuanto a incrementos de capital, mejora en áreas críticas de los departamentos entre otras cosas; por causa de esto los departamentos carecen de varios implementos para su buen funcionamiento.
- La falta de segregación de funciones es uno de los problemas más claros en el departamento de contabilidad y financiero, puesto que no se abastece con el número de personas que trabajan en el mismo.
- La inexistencia de un sistema de control interno dificulta el trabajo del departamento contable, puesto que no hay políticas que se cumplan ni normas ni procedimientos que se puedan llevar a cabo en forma ordenada.
- La falta de innovación en diseños y en costura representa un problema al momento de la producción puesto que si no hay una producción innovadora la empresa no podrá cumplir sus metas de ventas.

- La inexistencia de procedimientos de control de calidad en los procesos productivos y en los artículos terminados ocasionan que el nivel de competencia no sea el adecuado con respecto a otras empresas.
- La inexistencia de un departamento de Recursos Humanos como figura estructural dentro de la empresa ocasiona sobrecargar de trabajo al departamento de Contabilidad u otros que tienen que venir a cubrir las funciones de un departamento de Recursos Humanos
- La falta de capacitación en el personal es una de las causas principales de la ineficiencia en los procesos interdepartamentales pues de ello depende un mejor desempeño en los empleados
- Existen políticas claras de ventas a crédito y al contado que no son comunicadas a los clientes, y es por la falta de conocimiento que se tienen problemas de cobranzas, pedidos y entregas de mercadería.
- No existe un control adecuado del flujo de efectivo que generan las ventas al contado, razón por la cual no se puede verificar si todo lo vendido en efectivo ha sido depositado en la cuenta bancaria de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Establecer un jefe de adquisiciones y delegar funciones que permitan el buen funcionamiento del área.
- Se recomienda realizar un cronograma de pagos a proveedores de forma semanal a fin de planificar los pagos por vencerse y programar los pagos vencidos.
- Se recomienda organizar de manera alfanumérica y por estantes toda la materia prima y mercadería que se envía de la producción para que se lleve un mejor control de inventarios y se facilite a contabilidad el Inventario Físico.
- Se recomienda nombrar un Jefe de Inventario y bodega, y un encargado de bodega para que por medio de ellos se organice adecuadamente el departamento y los procesos que en él se realiza.
- Se recomienda a la gerencia la segregación de funciones a todos los departamentos de la empresa a fin de que no se aglomere de muchos procesos en su área y pueda mejorar su eficiencia en la empresa.
- Se recomienda realizar planes estratégicos elaborados por la gerencia para cada área a corto, mediano y largo plazo a fin de mejorar en cada departamento y lograr trabajar bajo objetivos.

- Se recomienda la contratación de un nuevo miembro para el Departamento de Contabilidad y Finanzas para la mejor fluctuación de trabajo dentro del departamento.
- Se recomienda hacer la entrega del manual de actividades, procesos y responsables dentro de cada departamento para su conocimiento y aplicación, y así disminuir el desorden existente en cada área.
- Se recomienda innovar los diseños y costura en las prendas de vestir por medio de nuevo personal en esa área o capacitación al personal existente, a fin de mejorar las ventas.
- Se recomienda realizar procesos de control de calidad continuos en las etapas de producción para reducir al mínimo el nivel de desperdicio o de producto dañado al final del proceso productivo y lograr así mejorar el producto.
- Se recomienda crear el departamento de Recursos Humanos dentro de la estructura de la empresa, con la finalidad de centralizar información, mejorar procesos y fluctuar el trabajo entre departamentos.
- Se recomienda establecer programas de capacitación y motivación continua para el mejor desempeño de los empleados dentro de su área.
- Se recomienda dar gestión a la cartera vencida en forma quincenal, para evitar la grande acumulación de cuentas incobrables que entorpecen la fluctuación de efectivo en la empresa.
- Se recomienda crear un documento el cual refleje el valor en efectivo que se maneja en caja de cada almacén y es depositado en el banco a fin de que esta información y el correspondiente depósito sea recibido al día siguiente por el departamento contable y el mismo pueda conciliar con el estado de cuenta.

Lista de Referencias

- Acosta Gonzalez, E., & Almeida Gonzalez, M. (2015). *Auditoll*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- Administración de Procesos. (Noviembre de 2009). *Herramientas de Diagnóstico*.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit.
- Barrera, C. L. (13 de Agosto de 2009). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>
- Blanco Luna, Y. (2010).
- Cardozo Cuenca, H. (2008). *Auditoría del Sector Solidario: Aplicación de Normas Internacionales*. Ecoediciones.
- Censos, I. N. (2013). Obtenido de http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations. (2004). *Informe COSO*.
- Consejo Argentino . (2013). Obtenido de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (1992). Washington.
- Contraloría General de la República de Nicaragua. (Julio de 2009). Manual de Auditoría Gubernamental-Guía de Evaluación del Control Interno. Managua, Managua, Nicaragua.
- Coopers, & Lybrand. (2007). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno- Informe COSO*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- De Lara Bueno, M. I. (2007). *Manual Básico de revisión y verificación contable*. Madrid: Dykinson.
- Echaverría, S. G. (1994). *Objetivos de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Falcón Gavilanes, G. I. (12 de Noviembre de 2014). Conocimiento General de la Organización. (L. A. Arregui Benavides, Entrevistador)
- Falcón Gavilanes, G. I. (12 de Noviembre de 2014). Conocimiento General de la organización por área. (E. Gavilanez Cevallos, Entrevistador)
- Falcón Gavilanes, G. I. (8 de Diciembre de 2014). Cuestionarios de Control Interno. (L. A. Arregui Benavides, Entrevistador)
- Gavilán, E., & Arregui, L. (s.f.). Quito, Pichincha, Ecuador.

- Hugo Chavarria, S. S. (2001). *Factores de la Competitividad*. IICA.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2010). Mexico.
- Liberos, E., Núñez, Á., Bareño, R., García del Poyo, R., Gutiérrez- Ulecia, J. C., & Pino, G. (2013). *El Libro de Márketing Interactivo y la Publicidad Digital*. Madrid: Esic.
- Mantilla Blanco, S. A., & Cante, S. Y. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Mexico: Ecoe.
- Mira Navarro, J. C. (2007). *Apuntes de Auditoría*. Madrid: Klatex.
- Porter E., M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid : Deusto.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Sanchez, D. (2010). Sistema Contable. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Significados. (2013-2014). Obtenido de <http://www.significados.com/objetivo/>
- Sistema Contable MCount . (2014). *Reporte de Clientes Frecuentes*.
- Sistema Contable Mcount. (2014). *Reporte Proveedores Frecuentes*.
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Consulta de Compañías*. Obtenido de [supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec):
http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Consulta de Compañías Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul?height=578>
- Talaya, E. A., García, M. M., José, N. G., Olarte Pascual, C., Marina, R. L., & Saca Vazquez, M. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Esic.
- Thompson, Arthur; Strickland, A. (2010). *Administracion Estratégica Conceptos y Casos* . Mexico: Mc Graw Hill .