

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA CUCASA CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA**

KAREN MICHELLE CHÁVEZ CIFUENTES

DIRECTOR: ING. COM. WALTER ARMANDO LITUMA D., MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD FINANCIERA

QUITO, JULIO 2016

DIRECTOR:

Ing. Com. Walter Armando Lituma Delgado, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Com. Nancy Pérez Cajiao, Mgtr.

Ing. Com. Myrian Rubio Díaz, Msc.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por haberme cuidado, protegido y bendecido en cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida personal y profesional, por permitirme gozar un día más de vida saludable, armonioso y amoroso junto a mi familia. A mi mamá, papá, hermanos, tíos, primos, abuelitos y amigos por su amor y apoyo incondicional que me han brindado a largo de mi carrera universitaria.

Michelle

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar presente en todo momento y darme salud para poder luchar y seguir adelante día a día.

A mi mamá Eliana, por todo el esfuerzo y sacrificio que ha tenido que pasar por brindarnos una educación de calidad y una vida justa y placentera, por su amor y confianza incondicional que me ha sabido brindar, por ser mi principal admiración y motivación para luchar y seguir adelante siendo mejor cada día.

A mi papá Wilson, por haberme entregado todo su amor, comprensión, preocupación y apoyo inmediato e incondicional en cada etapa de mi vida y por inculcarme valores y principios desde pequeña.

A mi hermano Eduardo, por compartirme sus sabios consejos profesionales, por brindarme su apoyo y motivación en el momento oportuno. Por ser mi guía, ejemplo y mi gran admiración.

A mis abuelitos María, Braulio, Fresia y mi angelito Francisco, por cuidarme y entregarme todo su afecto y amor desde mis primeros días de vida.

A mis tíos y primos de parte de mamá y papá por su preocupación y por entregarme su cariño en todo momento.

A mis queridos profesores, por ser excelentes maestros y profesionales que han sabido compartir todos sus conocimientos y experiencias personales y profesionales dentro de las aulas.

A mi Director e Informantes, por su dedicación y apoyo incondicional que me han sabido brindar a lo largo de mi carrera y a su vez en el presente trabajo.

A mis amigos y amigas por su confianza, comprensión, lealtad, amistad y apoyo incondicional que han sabido entregarme en cada momento sin ningún interés de por medio.

Un agradecimiento especial a quienes que con sus conocimientos y experiencias profesionales, supieron colaborar desinteresadamente en la realización del presente trabajo.

Michelle

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DESCRIPCIÓN DEL CONTROL INTERNO, 3

- 1.1 DEFINICIÓN, 3
- 1.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 4
- 1.3 TIPOS DE CONTROL INTERNO, 5
 - 1.3.1 Control Interno Administrativo, 6**
 - 1.3.2 Control Interno Financiero, 6**
- 1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO, 6
 - 1.4.1 Elemento de organización, 7**
 - 1.4.2 Elementos, sistemas y procedimientos, 7**
 - 1.4.3 Elementos de personal, 8**
 - 1.4.4 Elementos de supervisión o monitoreo, 8**
- 1.5 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO, 9
 - 1.5.1 Junta directiva, 10**
 - 1.5.2 Gerencia, 10**
 - 1.5.3 Directivos financieros, 10**
 - 1.5.4 Comité de auditoría, 11**
 - 1.5.5 Comité de finanzas, 11**
 - 1.5.6 Auditoría interna, 11**
 - 1.5.7 Área jurídica, 12**
 - 1.5.8 Personal de la organización, 12**
- 1.6 INFORME COSO I, 12
 - 1.6.1 Definición de Control Interno Según COSO I, 13**
 - 1.6.2 Informe COSO II ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)–
Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, 14**
 - 1.6.2.1 Componentes, 15
 - 1.6.3 Actualización del Marco Integrado de Control Interno – COSO 2013,
16**
 - 1.6.3.1 Objetivos, 17
 - 1.6.3.2 Componentes y Principios, 18
 - 1.6.3.3 Limitaciones, 21
 - 1.6.3.4 Personas que intervienen, 22
 - 1.6.3.5 Resumen de informes, 23
- 1.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, 23
 - 1.7.1 Método de cuestionario, 24**
 - 1.7.2 Método Narrativo, 25**
 - 1.7.3 Método Gráfico o de Flujogramas, 26**
- 1.8 TÉCNICAS DE AUDITORÍA SEGÚN EL ILACIF, 29

2	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 32
2.1	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO, 32
2.1.1	Antecedentes, 32
2.1.2	Socios de la Empresa, 34
2.1.3	Misión, 34
2.1.4	Visión, 35
2.1.5	Organigrama Funcional, 35
2.1.6	FODA, 37
2.1.7	Productos y Servicios, 39
2.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS, 57
2.2.1	Tesorería, 57
2.2.1.1	Narración del Ciclo de Tesorería, 57
2.2.1.2	Cuestionario del Ciclo de Tesorería, 62
2.2.2	Inventarios, 65
2.2.2.1	Narración del Ciclo de Inventarios, 65
2.2.2.2	Cuestionario del Ciclo de Inventarios, 72
2.2.3	Ingresos, 75
2.2.3.1	Narración del Ciclo de Ingresos, 75
2.2.3.2	Cuestionario del Ciclo de Ingresos, 80
2.2.4	Gastos, 83
2.2.4.1	Narración del Ciclo de Gastos, 83
2.2.4.2	Cuestionario del Ciclo de Gastos, 86
2.2.5	Nómina, 88
2.2.5.1	Narración del Ciclo de Nómina, 88
2.2.5.2	Cuestionario del Ciclo de Nómina, 92
3	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS CONTROLES, 95
3.1	DEFINICIÓN DE RIEGOS, 95
3.2	TIPOS DE RIESGOS, 95
3.2.1	Riesgos de Negocio, 96
3.2.2	Riesgos Operativos, 96
3.2.3	Riesgos Financieros, 97
3.2.4	Riesgos Legales, 97
3.2.5	Riesgos Laborales, 98
3.2.6	Riesgos Ambientales, 98
3.2.7	Riesgos Informáticos, 99
3.2.8	Riesgo de Reputación, 99
3.2.9	Riesgo de Daños, 100
3.2.10	Riesgos de Auditoría Financiera, 100
3.3	RESPUESTA A LOS RIESGOS, 103
3.4	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS CONTROLES INTERNOS DE LA EMPRESA CUCASA CIA. LTDA., 103
3.4.1	Tesorería, 106
3.4.2	Inventarios, 109
3.4.3	Ingresos, 112
3.4.4	Gastos, 117
3.4.5	Nómina, 120

4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA CUCASA CIA. LTDA., 124

- 4.1 MANUAL ORGANIZACIONAL, 124
 - 4.1.1 Introducción, 124**
 - 4.1.2 Antecedentes, 125**
 - 4.1.3 Misión, 125**
 - 4.1.4 Visión, 125**
 - 4.1.5 Objetivos, 126**
 - 4.1.6 Políticas, 127**
 - 4.1.7 Valores, 128**
 - 4.1.8 Organigrama, 129**
- 4.2 MANUAL DE FUNCIONES, 130
- 4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 140

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 175

- 5.1 CONCLUSIONES, 175
- 5.2 RECOMENDACIONES, 177

REFERENCIAS, 180

GLOSARIO, 184

ANEXOS, 190

- Anexo 1: Prueba de Cumplimiento - Caja Chica 2015, 191
- Anexo 2: Prueba de Cumplimiento – Caja 2015, 192
- Anexo 3: Prueba de Cumplimiento – Inventarios 2015, 193
- Anexo 4: Prueba de Cumplimiento – Ventas 2015, 194
- Anexo 5: Prueba de Cumplimiento – Cuentas por Cobrar 2015, 195
- Anexo 6: Prueba de Cumplimiento – Gastos 2015, 196
- Anexo 7: Prueba de Cumplimiento – Nómina 2015, 197
- Anexo 8: Hoja de Ruta Diaria, 198
- Anexo 9: Acta de Arqueo de Caja Chica, 199
- Anexo 10: Requisición de Compra, 200
- Anexo 11: Solicitud de Reposición de Caja Chica, 201
- Anexo 12: Solicitud de Crédito, 202
- Anexo 13: Archivo Maestro de Cobranzas, 203
- Anexo 14: Ruta de Cobro Diario, 204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Componentes, 16
Tabla 2:	Componentes y Principios, 19
Tabla 3:	Personas que intervienen, 22
Tabla 4:	Resumen de informes, 23
Tabla 5:	Formato del cuestionario, 24
Tabla 6:	Simbología de Flujogramas, 28
Tabla 7:	Técnicas de Auditoría según el ILACIF, 30
Tabla 8:	Socios de la Empresa – 2015, 34
Tabla 9:	Análisis FODA Cucasa Cia. Ltda., 38
Tabla 10:	Acoples de aluminio, 39
Tabla 11:	Acoples rápidos, 40
Tabla 12:	Adaptadores, 41
Tabla 13:	Bridas, 42
Tabla 14:	Llaves de paso, 43
Tabla 15:	Mangueras Hidráulicas, 45
Tabla 16:	Mangueras Industriales, 48
Tabla 17:	Manómetros, 49
Tabla 18:	Neplos, 50
Tabla 19:	Uniones, 53
Tabla 20:	Abrazaderas, 55
Tabla 21:	Servicios Prestados, 56
Tabla 22:	Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Tesorería, 62
Tabla 23:	Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Inventarios, 72
Tabla 24:	Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Ingresos (Ventas), 80
Tabla 25:	Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Ingresos (Cuentas por Cobrar), 82
Tabla 26:	Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Gastos (Gastos Operacionales y Cuentas por Pagar), 86
Tabla 27:	Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Nómina, 92
Tabla 28:	Matriz de Probabilidad, 104
Tabla 29:	Matriz de Impacto, 104
Tabla 30:	Matriz de Probabilidad e Impacto, 105
Tabla 31:	Matriz de Riesgo – Ciclo de Tesorería, 106
Tabla 32:	Matriz de Riesgo – Ciclo de Inventarios, 109
Tabla 33:	Matriz de Riesgo – Ciclo de Ingresos (Ventas), 112
Tabla 34:	Matriz de Riesgo – Ciclo de Ingresos (Cuentas por Cobrar), 114
Tabla 35:	Matriz de Riesgo – Ciclo de Gastos (Gastos Operacionales y Cuentas por Pagar), 117
Tabla 36:	Matriz de Riesgo – Ciclo de Nómina, 120
Tabla 37:	Representante Legal: Presidente, 130
Tabla 38:	Representante Legal: Gerente, 132
Tabla 39:	Jefe de Comercialización, 134
Tabla 40:	Jefe de Logística, 136
Tabla 41:	Jefe Administrativo y Financiero, 138
Tabla 42:	Caja, 140
Tabla 43:	Caja Chica, 144
Tabla 44:	Inventarios, 148

Tabla 45: Ventas, 155

Tabla 46: Crédito y Cobranza, 160

Tabla 47: Gastos, 165

Tabla 48: Nómina, 169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes, 15

Figura 2: Componentes y Principios, 18

Figura 3: Organigrama funcional, 36

Figura 4: Tipos de Riesgos de Auditoría Financiera, 101

Figura 5: Aseveraciones, 102

Figura 6: Organigrama Propuesto, 129

RESUMEN EJECUTIVO

El control interno es un mecanismo necesario e indispensable para que las empresas puedan organizar e implementar metodologías y mecanismos que ayuden a gestionar de manera razonable y oportuna las políticas, procesos y procedimientos en los cuales se presenta deficiencia, con el fin de coordinarlos de manera que se pueda mejorar, corregir, evaluar y mitigar los riesgos presentes y futuros que se derivan de estas.

El presente trabajo fue elaborado en base a diferentes libros de Contabilidad, Auditoría Financiera y el COSO, para esto se obtuvo información directa de la Empresa CUCASA Cía. Ltda., para conocer los factores internos y externos en los cuales se desenvuelve la misma, también fue necesario entrevistar y aplicar cuestionarios de control interno a los responsables de los cinco ciclos analizados en el trabajo, con el fin de conocer la situación actual de la Empresa. Una vez reconocido aquellas debilidades, se evalúa la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tienen sobre los objetivos organizacionales, mediante la matriz de riesgo.

Al obtener información suficiente y veraz, se procedió a elaborar Manual Organizacional, Manual de Funciones y Manual de Procedimientos de los ciclos analizados en el presente trabajo, ya que la finalidad del mismo es proponer un sistema de control interno el cual sirva de guía para fortalecer funciones, responsabilidades y procedimientos que debe ejecutar el personal de la Empresa CUCASA Cía. Ltda., para lograr los objetivos organizacionales planteados, aprovechando eficientemente aquellos recursos humanos y materiales con los cuales cuenta actualmente la misma.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el país ha atravesado grandes cambios políticos, tecnológicos, culturales y sociales lo cuales han afectado de manera directa e indirecta a las empresas comerciales, industriales y de servicios; por este motivo es importantes que dichas empresas cuenten con suficientes controles, políticas gestión de riesgos y procesos del manejo de la empresa como tal, para lograr los objetivos planeados y evitar errores y regularidades en el futuro, sin dejar a un lado el cumplimiento de leyes, establecidas dentro del territorio ecuatoriano, así como la normativa de la profesión contable y disposiciones internas de la empresa.

CUCASA Cía. Ltda., es una Empresa especializada en la comercialización de todo tipo de mangueras de: caucho y metálicas para usos industriales, petroleros, químicos, de la construcción, alimenticios, automotrices, agrícola, etc. Además, comercializa acoples, válvulas, bombas hidráulicas, mangueras, tuberías de acero inoxidable, manómetros, etc. Actualmente, la Empresa tiene una matriz y una sucursal ubicadas en el norte y sur en la ciudad de Quito respectivamente.

La siguiente investigación realizada a la Empresa Cucasa Cía. Ltda., servirá de gran ayuda a la misma y a las personas que la conforman puesto que se analizará en los siguientes capítulos los controles internos, procesos, procedimientos y políticas que se está realizando actualmente, con el objetivo de identificar deficiencias en los mismos, los cuales afectan directamente al negocio, desviándolo del cumplimiento de los objetivos organizacionales

que se tenían planeados. De esta manera la Gerencia podrá anticiparse a la toma de decisiones para evitar cualquier clase de riesgo dentro de la empresa.

1 DESCRIPCIÓN DEL CONTROL INTERNO

1.1 DEFINICIÓN

Según la Norma Internacional de Auditoría 315 - IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y DE SU ENTORNO (2013):

El control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias (pág. 2).

El control interno es un mecanismo necesario e indispensable para que las empresas grandes, medianas y pequeñas, puedan organizar e implementar metodologías y mecanismos que ayuden a gestionar de manera razonable y oportuna las políticas, procesos, sistemas, subsistemas y procedimientos en los cuales se presenta deficiencia, con el fin de coordinarlos de manera que se pueda mejorar, corregir, evaluar y mitigar los riesgos presentes y futuros que se derivan de estas. Cabe mencionar que el control interno se enfoca directamente al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización; sin embargo, hay que tomar en cuenta que existen varios tipos de riesgos que puede desviar el cumplimiento de dichos objetivos, de esta manera el control interno dentro de una organización es sumamente importante ya que permite a la

empresa salvaguardar sus activos, administrar sus recursos de la mejor manera, da confiabilidad en la información tanto administrativa como financiera y, promueve la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la gestión.

1.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Existe gran cantidad de objetivos que plantean varios autores, sin embargo los más destacados e importantes que se debe mencionar para el cumplimiento de un sistema de control interno eficiente son los siguientes:

- **Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas:** Este objetivo va enfocado a fomentar e implantar políticas bien estructuradas dentro de la organización ya que servirán de soporte y punto de partida para que los trabajadores operen de manera correcta y desempeñen sus funciones eficientemente, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales planteados por la empresa.
- **Fiabilidad de la información financiera y administrativa de la entidad:** Este objetivo asegura la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, administrativa y operativa de la entidad, ya que por medio de esta información se puede identificar la situación económica actual de la empresa y el cumplimiento de políticas establecida, de esta manera la Gerencia obtendrá resultados cuantitativos y cualitativos que respalden las decisiones que se vayan a tomar dentro de la empresa.

- **Proteger los activos y bienes de la entidad:** Se refiere al cuidado, protección, administración y buen uso de los activos y bienes que posee la empresa, que pueden afectar directamente a la misma ya sea por medio de riesgos o por fraudes que puede ocasionar el incumplimiento de este objetivo.
- **Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables:** Básicamente, este objetivo se enfoca en cumplir todas las normas y regulaciones que se presentan en el territorio ecuatoriano, las cuales estén relacionadas con posibles alteraciones o cambios que se efectúen dentro de la organización y produzcan el incumplimiento de las políticas establecidas anteriormente, por lo que se puede desviar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
- **Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos planteados:** El objetivo principal y primordial tanto para la empresa como para el control interno es cumplir las metas y objetivos que se tenían planteados con anterioridad; sin embargo, para la consecución del mismo, es necesario establecer políticas, sistemas, procedimientos y procesos dentro de la empresa, los mismos que deben ser supervisados o monitoreados con el fin de asegurarse de que los objetivos y metas se cumplan de manera correcta.

1.3 TIPOS DE CONTROL INTERNO

Rubio (2014) afirma que existen dos tipos de controles internos los cuales son:

1.3.1 Control Interno Administrativo

Son medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y con la observación y cumplimiento de las políticas establecidas en todas las áreas de la organización. La meta de los controles administrativo es eliminar el desperdicio y maximizar la eficiencia. Cabe recalcar que los controles administrativos no tienen relación directa sobre la confiabilidad de los estados financieros y demás informes contables. Se relacionan directamente con las personas y su desarrollo, tratando de maximizar la eficiencia en las operaciones (Rubio, 2014, pág. 20).

1.3.2 Control Interno Financiero

Son medidas que se relacionan con la protección de los activos y con la confiabilidad de los informes contables y financieros. Es decir, son normas y procedimientos que permiten lograr los objetivos del control interno directamente relacionados con la parte financiera de la empresa. Trata de eliminar los fraudes (Rubio, 2014, pág. 21).

Cabe mencionar que estos tipos de control interno se enfocan al cumplimiento de los objetivos y metas que se plantea la empresa ya sea administrativa o financiera, de esta manera, se puede identificar que dichos controles se encuentran vinculados dentro de la organización y sirven de gran apoyo para el cumplimiento y seguimiento de un control interno efectivo de toda la empresa.

1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Estupiñán (2002) afirma la existencia de los elementos básicos y necesarios en el enfoque tradicional del control internos los cuales son los siguientes:

1.4.1 Elemento de organización

“Es un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establece líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia” (Estupiñán, 2002, pág. 16).

El elemento de organización de control interno se basa en la asignación de actividades, funciones y responsabilidades a los empleados que conforman la empresa, las cuales son elaboradas por parte de la dirección o Gerencia, las mismas que deben ser coordinadas al cumplimiento de políticas establecidas, eliminando de esta manera la segregación de funciones dentro de la empresa, lo cual genere el cumplimiento correcto de los procesos de manera eficiente, logrando generar valor a los mismos y a la empresa como tal.

1.4.2 Elementos, sistemas y procedimientos

Es un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros (Estupiñán, 2002, pág. 16).

Después de la asignación de responsabilidades y actividades al personal, se debe considerar importante la elaboración de un Manual de Procedimientos que debe desempeñar todo el personal de la empresa, el uso adecuado de dicho manual, generará la ejecución eficiente de los procesos y procedimientos, de manera que se generen informes con el fin de analizar los resultados en términos financiero,

los cuales van a servir de guía para la toma de decisiones por parte de la Gerencia y el área la cual se encuentre afectada. Cabe mencionar que la elaboración de un adecuado Manual de Procedimientos, logrará que la empresa elimine procesos que desvíen el cumplimiento de los objetivos planteados y que no se incurra en gastos innecesarios.

1.4.3 Elementos de personal

Prácticas sanas y seguras para la ejecución de funciones y obligaciones de cada unidad de personas, las cuales tengan la aptitud, capacitación y experiencia requerida para cumplir dichas obligaciones y por último identificar normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal (Estupiñán, 2002, pág. 16).

Las empresas deben asegurarse que el proceso de selección y contratación del personal sea el correcto y adecuado, de esta manera las personas que se postulan al puesto de trabajo, deben cumplir con los requisitos necesarios que la compañía y el área este necesitando. Cabe mencionar que muchas empresas en la actualidad deciden contratar personal con experiencia; sin embargo, es necesaria que las personas que ingresan a la empresa sean capacitadas oportunamente con el fin de que realicen sus actividades eficientemente, a través de un proceso de inducción y entrenamiento para el cargo.

1.4.4 Elementos de supervisión o monitoreo

“Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico” (Estupiñán, 2002, pág. 16).

Existen varios métodos para supervisar y monitorear el cumplimiento correcto de los procesos, procedimientos y por ende el sistema de control interno que se apliquen en la empresa, por lo tanto mediante las supervisiones sea por un auditoría interna o por autoevaluación de los departamentos, se podrá identificar y administrar los riesgos y deficiencias que presente la empresa con el fin de anticiparse a problemas que repercuten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.5 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Santillana (2001) refiere que:

La responsabilidad de un control interno eficiente recae en la alta autoridad esto quiere decir el Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerente General; sin embargo, es necesario reconocer que dichas autoridades no cuentan con el tiempo necesario, experiencia o conocimiento de la materia de control interno dando como resultado el incumplimiento de los objetivos de la empresa, por otra parte existen empresas que concideran al control intero como parte fundamental del funcionamiento de la empresa, es por eso que la alta autoridad decide contratar personal con experiencia para que investigue, desarrolle, implemente y supervise un sistema de control interno enfocado a la situacion real que se encuentra la empresa, medida que da, de preferencia al crear la Direccion de Auditoría Interna.

Cabe mencionar que para lograr el cumplimiento de un control interno eficiente, es necesaria la participación de todas las personas que conforman la empresa, no solamente de las autoridades, ya que los empleados son las personas encargadas de cumplir sus funciones y actividades de manera correcta y las autoridades o Jefes de cada Departamento tienen la responsabilidad de supervisar el cumplimiento oportuno de las mismas y aplicar un mecanismo de control en las actividades que se tenga deficiencia y posibles riesgos ya sean administrativos o financieros. Es por eso que

Estupiñán (2002) considera necesario la participación y responsabilidad de un sistema de control interno eficaz a los siguientes grupos o personas:

1.5.1 Junta directiva

La junta directiva es la encargada de establecer valores éticos y de conducta que se espera del personal de la empresa durante el desempeño de sus actividades, de la misma manera es aquella que establece la misión y los objetivos a lograr por parte de los miembros de la empresa en un tiempo determinado.

1.5.2 Gerencia

La Gerencia es encargada en asegurarse de que exista un ambiente propicio para el control, en donde se pueden evaluar los riesgos que se presenten y de esta manera minimizarlos para el cumplimiento de los objetivos, es necesario considerar que la Gerencia en cualquier momento puede realizar la supervisión y monitoreo del cumplimiento de los controles establecidos, para determinar si existe un correcto funcionamiento, de caso contrario es necesario establecer un mayor control con el fin de mejorar las deficiencias y problemas que se presenten.

1.5.3 Directivos financieros

Los directivos financieros se encargan de analizar, prevenir, controlar y detectar los reportes y análisis financieros fraudulentos que se presentan, los mismos que determinan evitar la presentación de riesgos que afecten directa o indirectamente

a la empresa en la parte financiera y económica. Estos generalmente son el contralor, director financiero y directos administrativo, entre otros.

1.5.4 Comité de auditoría

El comité de auditoría tiene como objetivos principales: apoyar, asesorar y prestar ayuda al consejo de administración en aspectos relacionados con la auditoría interna, auditoría externa, cumplimiento de objetivos del control interno, cumplimiento de objetivos y metas organizacionales generales, las mismas que deben ser comunicadas oportunamente a fin de tomar medidas correctivas y mitigar posibles riesgos.

1.5.5 Comité de finanzas

Se enfoca directamente en evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos, de esta manera se puede identificar el desperdicio o uso indebido de dinero que presente la empresa, de la misma manera se puede determinar si el presupuesto es el adecuado para las operaciones que está ejecutando la empresa.

1.5.6 Auditoría interna

Auditoría interna se enfoca en elaborar exámenes de efectividad de los procesos, procedimientos y cumplimiento de políticas, identificar si se encuentran los respaldos necesarios de las transacciones, de la misma manera evalúa y monitorear el control interno establecido e identificar posibles mejoras a lo

mencionado anteriormente. A su vez hace Auditoría de Gestión y Auditoría Forense.

1.5.7 Área jurídica

El área jurídica es responsable de identificar el cumplimiento e incumplimiento de las leyes y normas que ejecuta la empresa, también se encarga de actualizarse en aquellas reformas que afecten a la empresa con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.

1.5.8 Personal de la organización

Son aquellas personas que ejecutan sus actividades y funciones que establecen las autoridades y Jefes de los Departamentos de manera coordinada, de la misma manera son responsables de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, posibles riesgos que se ha identificado, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta, etc. El funcionamiento por comités, es la base para el buen Gobierno Corporativo.

1.6 INFORME COSO I

El primer informe COSO fue elaborado y publicado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY en los Estados Unidos en 1992, el mismo que estaba constituido por cinco organizaciones que son:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- Financial Executives Institute (FEI).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Management Accountants (IMA).

Este comité ha logrado ayudar a las organizaciones a distinguir y discernir los conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en cuanto al control interno, con el fin de resolver las diferentes inquietudes que presentaban las organizaciones en esos años transcurridos. Hay que dejar constancia que el motivo para la conformación de este comité fue el gran escándalo de corrupción de la empresa ENRON.

1.6.1 Definición de Control Interno Según COSO I

Según el COSO el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información.
- Salvaguarda de los recursos.
- Cumplimiento de las leyes y normas.

El control interno es el conjunto de actividades, tareas y acciones continuas efectuadas por personas en los diferentes niveles de una organización, las mismas que tienen un mismo fin el cual es el logro de los objetivos propuestos.

Cabe señalar que el COSO I se amplía notoriamente en el año 2013, en virtud de que sus 5 componentes iniciales se ven ampliados y acoplados a 17 principios que se explica más adelante. (1.6.3)

1.6.2 Informe COSO II ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)– Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado

En el año 2004, después de la polémica de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), publicó el segundo informe de COSO llamado Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management), el cual consta de 3 componentes más que son: establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta a los riesgos, también se implementa un objetivo adicional, que es el estratégico dando un total de 4 objetivos.

Este informe permite la participación de todos los miembros de la organización para combatir, evitar, disminuir o aceptar los riesgos que afecten directamente a las operaciones de la entidad.

1.6.2.1 Componentes

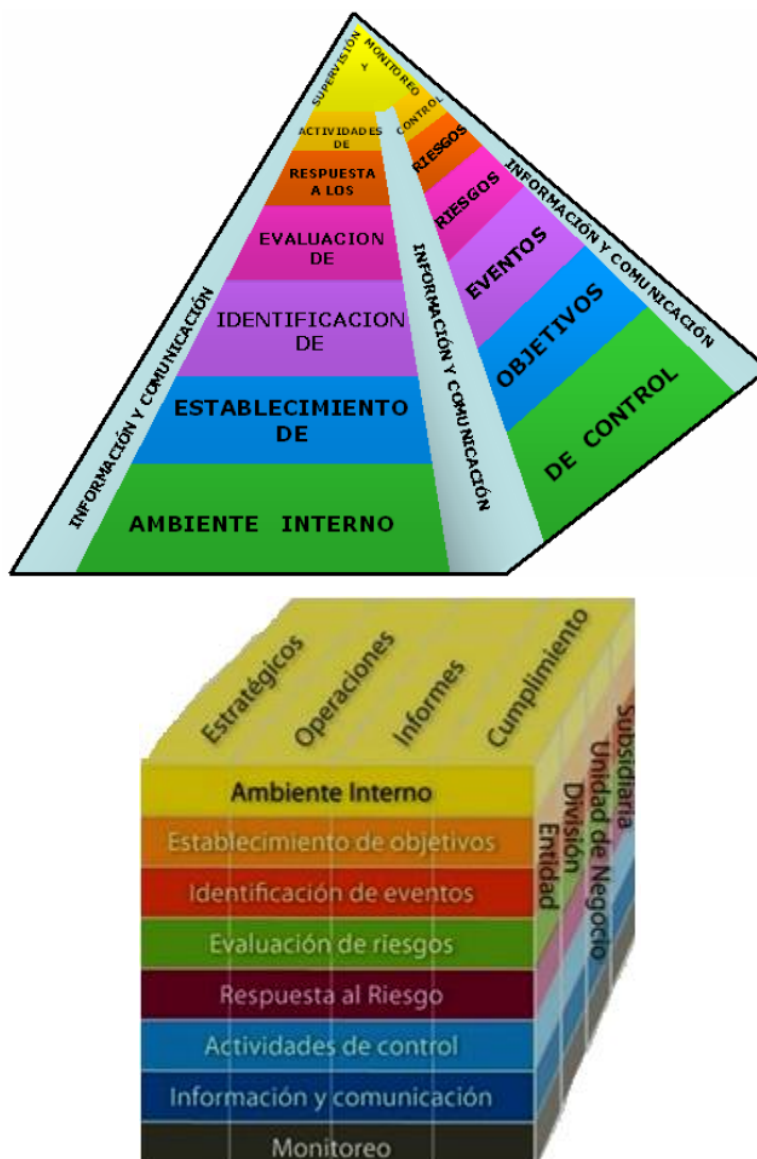


Figura 1: Componentes

Fuente: (Andrade Trujillo, 2006)

Tabla 1: Componentes

Ambiente Interno	Es el conjunto de valores éticos e incluyendo la filosofía para la gestión de los riesgos de una organización, la cual influye en los trabajadores para prevenir y contrarrestar los riesgos, realizando cualquier tipo de actividades de control.
Establecimiento de Objetivos	Se debe establecer y fijar objetivos que apoyen la misión de la entidad y estén en línea con ella, tomando en cuenta que siempre existirá un riesgo el cual debe ser previsto por la organización
Identificación de Eventos	La empresa debe identificar acontecimientos internos y externos que tengan impacto directo en el cumplimiento de los objetivos, diferenciando si estos son en realidad un riesgo o una oportunidad.
Evaluación de Riesgos	Para saber cómo gestionar los riesgos debe evaluarse la probabilidad e impacto que tienen sobre la consecución de los objetivos.
Respuesta al Riesgo	Son las diferentes acciones que se deben tomar frente a los riesgos las cuales son: evitar, aceptar, reducir o compartir.
Actividades de control	Aquellas políticas y procedimientos que se establecen para asegurar que las acciones tomadas ante un riesgo se lleven a cabo eficazmente.
Información y Comunicación	La comunicación e información debe ser eficaz y oportuna para que los miembros de la organización puedan cumplir y afrontar sus responsabilidades.
Monitoreo	La dirección realiza evaluaciones y supervisiones con el fin de identificar y modificar ciertas actividades en el caso de que se requiera.

Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

1.6.3 Actualización del Marco Integrado de Control Interno – COSO 2013

En el año 1992, el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), publicó el primer Marco Integrado de Control Interno el cual fue reconocido como el marco líder para

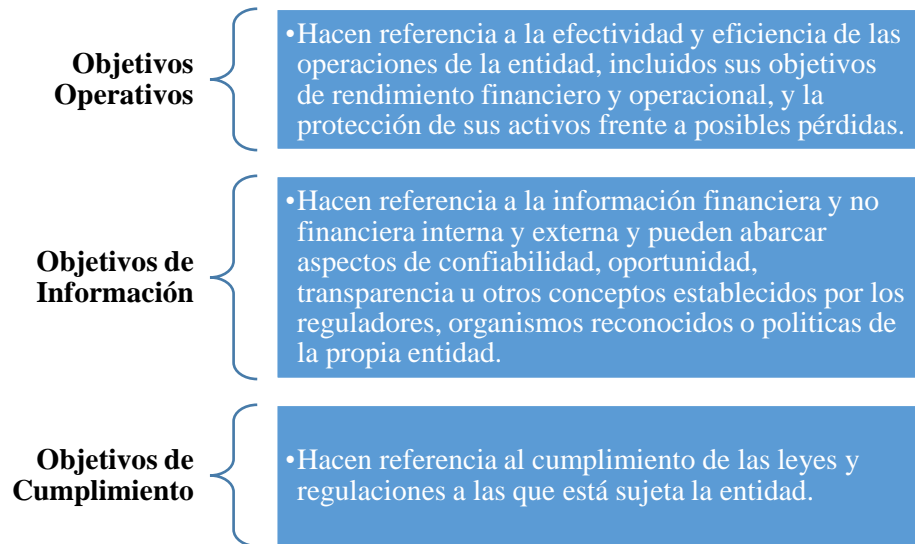
diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad, el mismo que ha tenido gran acogida y aceptación mundial de diferentes organizaciones, por su flexible aplicación y desarrollo; sin embargo, en el año 2013, el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), publica una versión actualizada del Marco Integrado de Control Interno, donde se da mayor importancia a conceptos que no se tomaron en cuenta al inicio, como son: la prevención y detección de errores materiales, pérdida de activos, corrupción, cambios en modelos de negocios, cambios tecnológicos, etc.

Las actualizaciones que ha desarrollado el COSO para su mejor funcionamiento han sido enfocadas en la implementación de 17 principios para cada componente del Control Interno, se ha expandido los objetivos de información financiera y no financiera que serán dirigidos tanto a usuarios internos como externos y el cumplimiento de las leyes. Mediante esta actualización las empresas podrán mejorar su gobierno corporativo, evaluar mejor los riesgos, prevenir los fraudes, etc.

Es importante señalar que ni el COSO I, ni el COSO 2013 eliminan al COSO II – ERM; al contrario son tres cuerpos técnicos que se complementan entre sí.

1.6.3.1 Objetivos

El Control Interno - Marco Integrado (Resumen Ejecutivo) actualizado en el año 2013, establece los siguientes objetivos:



Fuente: (Price Water Cooper, 2013)

1.6.3.2 Componentes y Principios

Actualmente el Marco Integrado contiene 5 componentes de control interno (como es el COSO I) y 17 principios, a continuación, se presenta la figura de la relación que se tiene y su respectivo detalle:



Figura 2: Componentes y Principios

Fuente: (Price Water Cooper, 2013)

Tabla 2: Componentes y Principios

COMPONENTES	PRINCIPIOS
<p>Entorno de Control:</p> <p>Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. Incluye la integridad de valores éticos de la organización, estructura organizacional, gobierno corporativo, asignación de autoridad y responsabilidad, retención de profesionales competentes, etc.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno. 3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos. 4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización. 5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.
<p>Evaluación de Riesgos:</p> <p>Implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de objetivos, dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgo constituye la base para determinar cómo se gestionará.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados. 7. La organización identifica los riesgos para consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar. 8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. 9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

COMPONENTES	PRINCIPIOS
<p>Actividades de Control:</p> <p>Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleve a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.</p>	<p>10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</p> <p>11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de la organización sobre la tecnología para apoyar a la consecución de los objetivos.</p> <p>12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.</p>
<p>Información y Comunicación:</p> <p>La información relevante y de calidad es necesaria para que la organización lleve a cabo sus responsabilidades y logre sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria que debe difundirse con todo el personal de la organización.</p>	<p>13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</p> <p>14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</p> <p>15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.</p>
<p>Actividades de Supervisión:</p> <p>Las evaluaciones continuas se utilizan para determinar si cada uno de los componentes y principios del control interno están presentes y funcionan adecuadamente.</p>	<p>16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</p> <p>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</p>

Fuente: (Price Water Cooper, 2013)

1.6.3.3 Limitaciones

Aunque el Marco Integrado proporciona una seguridad razonable, existen ciertas limitaciones inherentes que se presentan a continuación:

- Deficiente criterio profesional que repercute a tomar malas decisiones.
- Acontecimientos externos que intervengan en los objetivos operacionales.
- Falta de adecuación de los objetivos establecidos.
- Fallos humanos.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- Eludir los controles por conveniencia propia.

1.6.3.4 Personas que intervienen

Tabla 3: Personas que intervienen

El Consejo de la Administración	Debe establecer políticas y expectativas sobre cómo deben supervisar los miembros del consejo el control interno. Debe mantenerse informado de riesgos para la consecución de objetivos, evaluación de las deficiencias de control interno, y supervisar cómo la dirección evalúa la efectividad del control interno.
Alta Dirección	Debe evaluar el sistema de control interno de la entidad en relación con el Marco, centrándose en cómo la organización aplica los 17 principios.
Otros Miembros de la Dirección y del Personal	Aquellas personas que deben evaluar los cambios en este Marco, los cuales afectan a los controles existentes a los principios relevantes dentro de los cinco componentes del control interno.
Audidores Internos	Aquellas personas que deben revisar los cambios que se dieron en este Marco y determinar las consecuencias de los mismos en los planes de Auditoría, evaluaciones y demás información.
Audidores Externos	Aquellas personas que pueden evaluar y examinar la efectividad del sistema de control interno de una entidad, además de auditar los estados financieros.
Otras Organizaciones Profesionales	Aquellas que proporcionen orientación sobre las operaciones, información y el cumplimiento pueden valorar sus normas y directrices en relación con este Marco.

Fuente: (Price Water Cooper, 2013)

1.6.3.5 Resumen de informes

Tabla 4: Resumen de informes

COSO I	COSO II ERM	MARCO INTEGRADO 2013
Entorno o Ambiente de Control	Entorno o Ambiente de Control	Entorno de Control
Evaluación de Riesgos	Establecimiento de Objetivos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control	Identificación de Eventos	Actividades de Control
Información y Comunicación	Evaluación de Riesgos	Información y Comunicación
Actividades de Supervisión	Respuesta a los Riesgos	Actividades de Supervisión
	Actividades de Control	
	Información y Comunicación	
	Actividades de Supervisión	

1.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

En la actualidad se han desarrollado y ejecutado diferentes métodos y técnicas para evaluar el control interno de diferentes organizaciones, estos pueden ser utilizados de forma individual o combinados para determinar claramente los controles falsos y controles clave que posee la empresa, con el fin de mantener los controles eficientes, eliminar los controles deficientes e implantar nuevos controles que permita a la organización lograr sus objetivos. Los métodos más utilizados por las organizaciones son:

1.7.1 Método de cuestionario

Este método se encarga de evaluar el control interno mediante el desarrollo y diseño de un listado de preguntas diferentes para cada área, cuenta contable o ciclo transaccional. Puede ser aplicado para cualquier organización; sin embargo, las preguntas que se elaboran no siempre pueden abordar todas las deficiencias que presenta el sistema de control interno.

La elaboración del cuestionario consiste en plantear, de preferencia preguntas cerradas, para obtener solamente respuestas afirmativas (correcto funcionamiento de controles) y negativas (debilidad o un aspecto no muy confiable), existe la posibilidad de que algunas preguntas no se apliquen al área que se está evaluando, en este caso se utiliza las siglas N/A (no aplica). Normalmente el cuestionario se lo realiza mediante entrevistas al personal que tenga amplio conocimiento de las funciones del área en el cual se desempeña, puede ser el Jefe o responsable de cada área.

El formato del cuestionario es el siguiente:

Tabla 5: Formato del cuestionario

EMPRESA:.....
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO, CUENTA CONTABLE, ETC. DE

DEPARTAMENTO:.....
ENTREVISTADO:.....
ENTREVISTADOR:.....
FECHA:.....

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	

Es importante señalar que los libros de Auditoría Financiera de Slosse, Arens y Whittington tienen cuestionarios que facilitan evaluar el control interno por este método no solo al auditor si no a cualquier administrador.

1.7.2 Método Narrativo

Este método consiste en presentar en forma de relato detallado y con la secuencia exacta de los procedimientos, procesos, actividades, personal que interviene, documentos, controles, políticas, etc., de las distintas áreas que se está evaluando el control interno.

A diferencia de los otros métodos este no necesita representaciones gráficas ni preguntas elaboradas previamente, sino que permite al entrevistado detallar la ejecución de su trabajo y de los demás de manera abierta, sin interrupciones ni cuestionamientos.

La desventaja de este método es que no da el tiempo necesario para su ejecución, pero, también posee una gran ventaja para el entrevistado y el entrevistador, ya que permite desarrollar la capacidad de memoria y dialogo a los entrevistados al detallar todas las funciones, actividades, sugerencias hasta sentimientos que los mismos poseen, por otro lado, el entrevistador tiene ventaja al recibir información directa de las personas involucradas en la ejecución de controles no definidos.

Usualmente los auditores denominan a estos papeles de trabajo como “hojas narrativas”.

1.7.3 Método Gráfico o de Flujogramas

El método gráfico consiste en describir a través de flujogramas la secuencia de operaciones ya sean de actividades o decisiones, las cuales forman parte de un proceso. Para desarrollar este método, se utilizan los diagramas de flujo o mejor conocido como los flujogramas los cuales se aplican para el diseño, implantación y revisión de los procesos que realiza una empresa.

Las ventajas que se pueden obtener al utilizar los flujogramas de manera correcta son:

- Toma de decisiones oportunas, ya que permite apreciar de forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada.
- Mediante el análisis y lectura de los flujogramas el personal puede determinar la mejora de procesos ya existentes, e incorporar nuevos procesos que ayuden a las áreas de la empresa, cumplir sus metas y objetivos.
- Es una herramienta gráfica de fácil comprensión que detalla las actividades, funciones y procedimientos que se deben realizar en cada área, al igual que facilita la comunicación entre las personas que intervienen en el funcionamiento de dichos procesos.
- Identifica los problemas y oportunidades de mejora del proceso.










- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan.
- Permite capacitar y ejecutar la inducción de mejor manera a empleados nuevos de la organización, reduciendo el tiempo que se ha planificado para dicho proceso.
- Identifica duplicidad de actividades desarrolladas por diferente personal.
- Permite identificar la ausencia de documentación relevante que se debe manejar en el proceso que se está investigando.
- Los flujogramas pueden hacerse de forma vertical y horizontal.

Para la elaboración de flujogramas dentro de una organización, es indispensable el levantamiento de información actualizada que presenta la empresa en cada área involucrada, esto se realiza mediante entrevistas al personal que conoce perfectamente los procedimientos, actividades, documentos y empleados que intervienen en el proceso. Al obtener la información antes mencionada, se procede a elaborar el flujograma el mismo que al finalizar, se debe verificar y validar la información que se ha diagramado.

Cuando el auditor recibe de la empresa los flujogramas que ella ha levantado, le corresponde verificar que dichos flujos sean los que se presente en la realidad, caso contrario sugeriría las medidas correctivas, a través de su informe.

Los símbolos que se utilizan para la elaboración de flujogramas son de fácil entendimiento y comprensión y se los detalla a continuación:

Tabla 6: Simbología de Flujogramas

<p>ENTIDAD EXTERNA</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene el nombre de la entidad externa (proveedor o cliente). • Fuente o destino de flujos de información productos y/o servicios.
<p>DIRECCIÓN DEL PROCESO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Indica la secuencia de ejecución de las operaciones, las entradas y los resultados.
<p>DOCUMENTOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Son documentos o registros que se utilizan o se generan en alguna actividad.
<p>ACTIVIDADES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Son tareas que conducen a un resultado final, se divide en dos partes: • La primera parte contiene una descripción corta de la actividad. • La segunda parte contiene el nombre o el cargo de la persona que ejecute la actividad.
<p>DECISIÓN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la acción en la cual se decide por dos o varias alternativas dentro del flujo. • Se puede utilizar en forma de pregunta o alternativa.
<p>CONECTOR</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Es aquel que conecta diferentes partes del diagrama y pueden graficarse en diferentes hojas. • Es recomendable utilizar letras mayúsculas.
<p>PROCESO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se escribe el nombre del proceso que se encuentra relacionado o que interviene en el proceso que se desarrolla.
<p>INICIO Y FIN DE PROCESO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza estos símbolos para determinar el inicio y el fin de un proceso.
<p>BASE DE DATOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa toda clase de almacenamiento de información como: software de base de datos, sistemas informáticos, etc.

1.8 TÉCNICAS DE AUDITORÍA SEGÚN EL ILACIF

EL Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público (1982) establece que “las técnicas de Auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada” (pág. 17).

Tabla 7: Técnicas de Auditoría según el ILACIF

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR	COMPARACIÓN	Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos.
	OBSERVACIÓN	Es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.
	REVISIÓN SELECTIVA	Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.
	RASTREO	Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento. Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respectivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.
TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL	INDAGACIÓN	Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica.
TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA	ANÁLISIS	Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen. Tenga en cuenta que el análisis es la técnica más importante de todas. Algunos autores la consideran como un procedimiento y otros le estudian de manera muy amplia y separada.
	CONCILIACIÓN	Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.
	CONFIRMACIÓN	Normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL	COMPROBACIÓN	Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.
	COMPUTACIÓN	Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.
TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA	INSPECCIÓN	Involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.
OTRAS PRÁCTICAS	PRUEBAS SELECTIVAS A JUICIO DEL AUDITOR	Normalmente el volumen de las transacciones que deben comprobarse se determinan tomando al azar la muestra más económica o significativa de cada grupo de partidas análogas, sin embargo, esa muestra puede aumentarse o disminuirse según la eficacia del control interno.
	MUESTREO ESTADÍSTICO	El análisis matemático confirma la tesis de que una muestra adecuada de partidas homogéneas es representativa del grupo y que lo probable es que los errores se distribuyan dentro de cada grupo de un modo uniforme.
	SÍNTOMAS	La utilización de los síntomas como práctica de auditoría puede ser provechosa, por cuanto el auditor enfatiza en el examen de determinados rubros a base de ciertos indicios o síntomas preliminares. La aplicación de la técnica de revisión selectiva se dirige a buscar síntomas de transacciones u operaciones que merecen revisión más profunda.
	INTUICIÓN	En el campo de la auditoría, la intuición es aplicable en ciertas ocasiones, sin que deba considerarse a ésta como una práctica común y corriente, pero no son pocas las ocasiones en que determinadas predicciones puedan emplearse en el examen. Los auditores muy experimentados frecuentemente confían en un "sexto sentido" de intuición. Este sería el resultado de su habilidad de reacción rápida ante síntomas que otros con menos experiencia dejarían pasar.
	SOSPECHA	Esta práctica consiste en la acción, costumbre o actitud de desconfiar de alguna información que por diversas circunstancias especiales no permite se le otorgue crédito suficiente. El auditor no debe demostrar una actitud negativa abierta, pero siempre debe exigir una prueba adecuada de lo examinado.

Fuente: (Maldonado E., 2003) y (Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadores - ILACIF, 1981)

2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

2.1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

2.1.1 Antecedentes

La Empresa CUCASA Cía. Ltda., nació de la idea emprendedora del Señor Aldo Leopoldo Cunalata, quien trabajó en las empresas Rectificadora Botar y Ómnibus BB Transportes S.A. Posteriormente decidió crear su propio negocio y aplicar su experiencia en el mercado, dando como resultado la existencia de la Empresa CUCASA Cía. Ltda., quien hace 39 años se dedica a la comercialización, fabricación e importación de mangueras de caucho, metálicas e hidráulicas, para usos industriales, petroleros, químicos, de la construcción, alimenticios, farmacéuticos, automotrices, textiles, agrícolas, servicios marítimos, entre otros, sin embargo la Empresa también se dedica a la comercialización de acoples, válvulas, instrumentación de procesos, bombas hidráulicas, tuberías de acero inoxidable, reguladores de aire, manómetros, repuestos para maquinaria de construcción, agrícola, camionera, etc. Cabe mencionar que los productos que ofrece la Empresa CUCASA Cía. Ltda., cuentan con altos estándares de calidad.

Bajo el cumplimiento de la misión que propone la Empresa CUCASA Cía. Ltda., el Señor Aldo Leopoldo Cunalata y las personas que conforman la Empresa, han

decidido implantar servicios y propuestas que satisfagan las necesidades de sus clientes como es el servicio de puerta a puerta, creación de la sucursal en el Sur de la Ciudad de Quito, prestación de servicios de torno, ensamblaje y suelda TIC, etc.

La Empresa CUCASA Cía. Ltda. se encuentra ubicada actualmente en la Avenida Galo Plaza Lasso, N52-62, entre Ramón Borja y De Los Algarrobos, la cual fue constituida y registrada en la Superintendencia de Compañías y en el Servicio de Rentas Internas el 26 de octubre de 1976, con Registro Único de Contribuyente (RUC) número 1790294609-001, la misma que por el monto de sus ingresos fue declarada por el Servicios de Rentas Internas como Contribuyente Especial, estatus que se mantuvo hasta diciembre del año 2015, a partir de la fecha, deja de ser Contribuyente Especial por notificación del Servicio de Rentas Internas; por ende se encuentra obligada a percibir y emitir retenciones de manera oportuna, de la misma manera debe realizar sus declaraciones, pago de impuestos y presentación de los estados financieros a las entidades de control.

Actualmente la Empresa CUCASA Cía. Ltda., cuenta con el apoyo del Señor Miguel Ángel Cunalata (Gerente), los Señores Luciano Córdova (Contador) y Santiago Lomas (Asistente Contable), quienes con su experiencia y conocimientos han logrado que la Empresa cumpla con las Normas, Leyes y Reglamentos que se emiten en el país.

2.1.2 Socios de la Empresa

Tabla 8: Socios de la Empresa - 2015

<i>SOCIOS</i>	<i>PERSONA</i>	<i>VALOR</i>	<i>%</i>
CUNALATA LARA ALDO LEOPOLDO	NATURAL	76.985,00	49,99%
CABEZAS GONZÁLEZ GERMAN OSWALDO	NATURAL	76.985,00	49,99%
DÍAZ TERÁN MIRIAM EMITH	NATURAL	16,00	0,01%
ORTIZ RODRÍGUEZ RAQUEL FILOMENA	NATURAL	16,00	0,01%
<i>CAPITAL SUSCRITO</i>		154.002,00	100,00%
<i>VALOR POR PARTICIPACIÓN</i>		\$ 1,00	

Fuente: Superintendencia de Compañías

La Empresa CUCASA Cía. Ltda., manifiesta las siguientes declaraciones:

2.1.3 Misión

Nuestros esfuerzos y sacrificios se encuentran encaminados en satisfacer las necesidades de los clientes la compañía CUCASA Cía. Ltda., con el apoyo logístico, complementario de las soluciones a los sistemas hidráulicos de las diferentes empresas e industrias instaladas en el país, adaptándonos al medio en el que se desenvuelven todas ellas, sin discriminación de empresas, todos nuestros clientes especiales, utilizando los mejores estándares de calidad y ética moral para su total confiabilidad, como aporte al desarrollo y crecimiento de la excelente imagen de nuestros clientes.

2.1.4 Visión

Ser una empresa líder del servicio y mantenimiento de sistemas hidráulicos, maquinarias industriales, de la construcción, petrolera, química, etc., con la utilización de los mejores sistemas de trabajo, tecnología y personal de alta calificación, que contribuye al crecimiento prestigio de nuestros clientes y trabajadores de la empresa que nos acoge en un ambiente cordial y de responsabilidad social.

2.1.5 Organigrama Funcional

El organigrama que se presenta a continuación, fue proporcionado por la Empresa Cucasa Cía. Ltda.

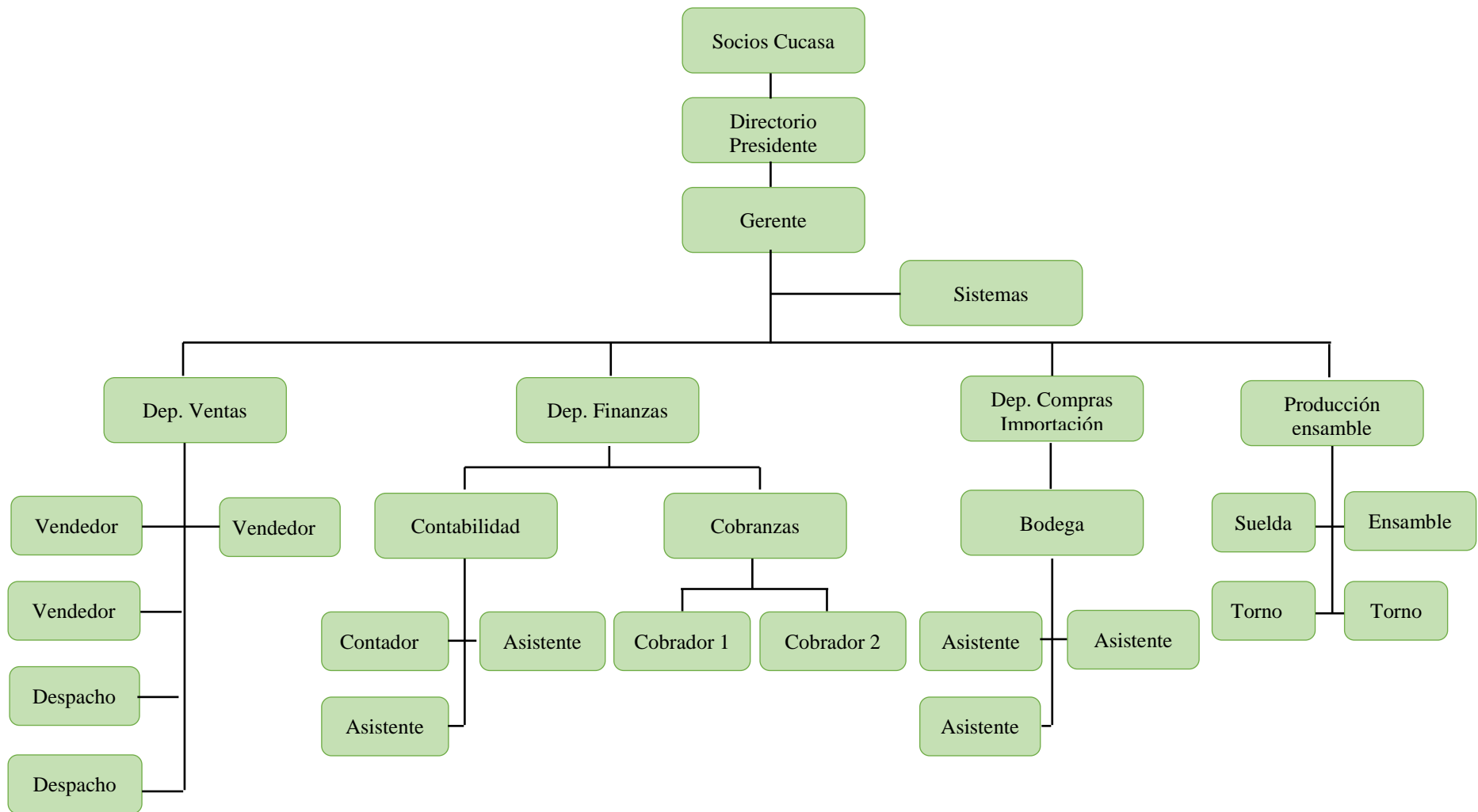


Figura 3: Organigrama funcional

2.1.6 FODA

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategia de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA) (David, 2003, pág. 200).

Peña Noboa (2014) afirma que;

Las Fortalezas son habilidades impulsoras o factores cualitativos y/o cuantitativos que permiten, internamente, a una organización, defender su posicionamiento dentro del mercado o crecer dentro del mismo, en condiciones de competencia.

Las Oportunidades representan tendencias o condiciones favorables que se derivan del entorno y que podrían beneficiar el desarrollo futuro del negocio.

Las Debilidades son carencias de factores cualitativos y/o cuantitativos internos que impiden a una organización defender su posicionamiento dentro del mercado o crecer dentro del mismo.

Las Amenazas son tendencias o condiciones desfavorables que se derivan del entorno y podrían perjudicar el desarrollo futuro del negocio. (págs. 34-37)

El análisis FODA, analiza factores internos (Fortalezas+ y Debilidades-) y factores externos (Oportunidades+ y Amenazas-), los cuales permiten a la Gerencia determinar ciertos obstáculos que no permiten alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, mediante este análisis, la organización puede anticiparse a minimizar, equilibrar y eliminar correctamente aspectos negativos y aprovechar eficientemente los aspectos positivos que posee la empresa.

A continuación, se desarrolló el Análisis FODA de CUCASA CIA. LTDA.:

Tabla 9: Análisis FODA Cucasa Cia. Ltda.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria de última tecnología y con alta capacidad de producción. • Personal operativo y de ventas con amplio conocimiento de los artículos y servicios que ofrece la Empresa. • Productos de primera calidad certificados por la ISO 9001 y 9002. • Servicio de entrega de productos de puerta a puerta. • Infraestructura amplia de las bodegas. • Extensa gama de productos para ofrecer y satisfacer las necesidades de sus clientes. • Tener más de 39 años de experiencia en el negocio. • El dueño es conocido por su responsabilidad, desempeño y conocimientos por parte del personal y clientes. • Gran acogida de clientes. • Instalaciones e infraestructura propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena capacidad crediticia ante entidades del sector financiero. • Incremento constante de ventas. • Posición sólida en el mercado. • Genera empleos. • Ubicación demográfica accesible para sus clientes. • Necesidad del cliente por adquirir los productos que ofrece la Empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa no cuenta con objetivos, manual de funciones, procedimientos y políticas escritas. • Gran cantidad de residuos de materiales. • Mala segregación de funciones y responsabilidades. • Falta de motivación al personal. • Sistemas informáticos inseguros: fácil ingreso y modificación de datos y valores por todo el personal. • Productos de la bodega en total desorden. • No existen procesos para coordinar el trabajo entre los diferentes Departamentos. • No se rigen en el catálogo de precios establecido. • No siempre se elaboran órdenes de compra de artículos necesarios para adquirir. • Otorgar créditos a clientes sin previo análisis de liquidez del mismo. • Venta de productos con diferentes códigos del cual le corresponde. • No se realiza un correcto análisis, calificación y selección de proveedores. • No se realiza capacitaciones oportunas al personal Administrativo y operativo acerca de cambios en las leyes. • No se realiza presupuestos anuales de gastos, por ende, no se cancela oportunamente a los proveedores. • Personal que no se interesa por cumplir la misión, visión y objetivos de la Empresa. • No se realiza una supervisión continua de los trabajos ejecutados por el personal. • Otorgar diferentes tipos de descuentos en las ventas a cualquier cliente. • Insuficiencia de flujo de efectivo por excesivas ventas a crédito. • No cuenta con un Departamento de Auditoría Interna. • La Empresa cuenta con ropa y herramientas de protección para el personal operario; sin embargo, estos no la utilizan. • En algunos casos no se incluye en la factura el precio por el servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas restricciones para importar. • Nuevos reglamentos y resoluciones emitidas por parte del Servicio de Rentas Internas. • Incremento de impuestos.

2.1.7 Productos y Servicios

La Empresa cuenta con una gama extensa de productos los cuales se dividen en categorías y estas son:

Tabla 10: Acoples de aluminio



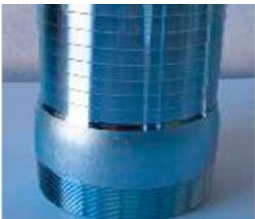
CAM AND GROVE	INTERLOCKING CLAMP UC-87-M	KING NK
		
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Acople construido en aluminio, compuesto de una pieza. No requiere de preparación especial de la manguera, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar. Regula resistencia a las vibraciones. Se aplica con mangueras hidráulicas de baja y mediana presión. Sirve para transferencia de petróleo, aire, aceite, agua, gases químicos, en donde se necesita rápidas conexiones, también es usado en servicio de succión.</p>	<p>Abrazadera construida en hierro maleable plateado, compuesto de dos piezas: carcasa y tornillos de acero. No requiere de algún tipo de preparación especial de la tubería, manguera, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar. Alta resistencia a la corrosión. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio, plástico, y variadas instalaciones industriales. Sirve para aire, vapor, agua y gas natural.</p>	<p>Acople construido en aluminio, compuesto de una pieza. No requiere de preparación especial de la manguera, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar. Regula resistencia a las vibraciones. Se aplica con mangueras de baja y mediana presión. Sirve para succión y descarga de agua, fluidos y materiales manipulados, en donde se necesita rápidas conexiones.</p>
MEDIDAS	MEDIDAS	MEDIDAS
3/4" 1" 1-1/2" 2" 2-1/2" 3" 4" 6".	3/8" 1/2" 3/4"	1/2" 1" 1-1/2" 2" 2-1/2" 3" 4"

Tabla 11: Acoples rápidos

AGUA-FOSTER

DESCRIPCIÓN
<p>Acople construido a base de acero de alta calidad, operan a base de dos válvulas opuestas, cada válvula tiene un asiento cónico sellador, presionado por un resorte. Ambas válvulas sellan automáticamente al desconectarse, baja caída de presión.</p>
DIMENSIONES
1/4" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 1".

AIRE-150

DESCRIPCIÓN
<p>Acople construido a base de acero cadminizado, operan a base de dos válvulas opuestas, se conectan con un sencillo empujón, jalando la manga moleteada se desconectan, tienen una válvula de acero, diseñada para manejar con facilidad grandes flujos de aire, tienen un empaque de neopreno compatible con la mayoría de aceites, líquidos industriales y gases.</p>
DIMENSIONES
1/4" 3/8" 1/2" 3/4".


HIDRÁULICOS - 27303

DESCRIPCIÓN
<p>Construido a base de cobre y acero inoxidable de alta calidad, operan con dos válvulas opuestas, cada una tiene un asiento cónico sellador, presionado por un resorte. Tienen una válvula de acero, diseñada para manejar con facilidad grandes flujos de aire, tienen un empaque de neopreno compatible con la mayoría de aceites, líquidos industriales y gases. Se usa para agua, equipo de limpieza de alfombras y sistema de transformación de fluidos.</p>
DIMENSIONES
1/8" 1/4" 3/8" 1/2" 3/4" 1" 1-1/4" 1

Tabla 12: Adaptadores


ACERO INOXIDABLE-1093 AI	ALTA PRESIÓN/ACERO AL CARBÓN-1008	MEDIANA PRESIÓN-BRONCE B-110
		
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Construido en acero inoxidable, compuesto de una pieza. No requiere abocinado. Es fácil de ensamblar. Alta resistencia a las vibraciones. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio y tubos hidráulicos. Sirve para gasolina, aire, aceite, agua, gas natural, refrigeración, peligrosos líquidos, gases químicos que no sean corrosivos.</p>	<p>Construido en acero al carbono, compuesto de una pieza. No requiere abocinado. Fácil de ensamblar. Alta resistencia a las vibraciones. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio y tubos hidráulicos. Sirve para gasolina, aire y gas natural, refrigeración, peligrosos líquidos, gases químicos que no sean corrosivos.</p>	<p>Construido en bronce, compuesto de una pieza. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la tubería, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar. Regula resistencia a las vibraciones. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio y tubos hidráulicos. Sirve para gasolina, aceite, agua, gas natural.</p>
MEDIDAS	MEDIDAS	MEDIDAS
<p>1/8" 3/16" 1/4" 5/16" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 7/8" 1" 1-1/4" 1-1/2" 2".</p>	<p>1/8" 3/16" 1/4" 5/16"</p>	<p>1/8" 3/16" 1/4"x1/4" 1/4"x3/16" 1/4" 5/16"x1/4" 5/16" 3/8"x1/4" 3/8"x5/16" 3/8" 7/16" 1/2"x3/8" 1/2" 5/8"x3/8" 5/8".</p>

Tabla 13: Bridas

BRIDA CON CUELLO

DESCRIPCIÓN
Brida construida en acero inoxidable, Se aplica con tubería de acero inoxidable, manguera flexible inoxidable. Es resistente a la vibración. Sirve para soldar.
MEDIDAS
1/2" 3/4" 1" 1-1/4" 1-1/2" 2" 2-1/4" 2-1/2" 2-3/4" 3" 3-1/4" 3-1/2" 4"


BRIDA SIN CUELLO

DESCRIPCIÓN
Brida construida en acero inoxidable, Se aplica con tubería de acero inoxidable, manguera flexible inoxidable. Es resistente a la vibración. Sirve para soldar.
MEDIDAS
1/2" 3/4" 1" 1-1/4" 1-1/2" 2" 2-1/4" 2-1/2" 2-3/4" 3" 3-1/4" 3-1/2" 4" 4-1/4" 4-1/2" 5" 5-1/2" 6" 6-1/2" 7"

SLIP-ON

DESCRIPCIÓN
Brida construida en acero inoxidable, Se aplica con tubería de acero inoxidable, manguera flexible inoxidable. Es resistente a la vibración. Sirve para soldar.
MEDIDAS
1/2" 3/4" 1" 1-1/4" 1-1/2" 2" 2-1/4" 2-1/2" 2-3/4" 3" 3-1/4" 3-1/2" 4" 4-1/4" 4-1/2" 5" 5-1/2" 6" 6-1/2" 7"

Tabla 14: Llaves de paso

BALL O TOP

DESCRIPCIÓN
<p>Regula el flujo de un fluido. Tienen una cámara con una bola esférica que tiene un agujero realizado en ella. La bola está conectada a una manija, que gira paralela a la línea de flujo para aumentar el flujo de fluido o perpendicular a la línea para detener el flujo. Si la manija es perpendicular a la línea, el agujero está orientado perpendicular a la línea y por tanto está totalmente cerrada. Son utilizadas en aplicaciones de alta presión y cierre hermético, incluyendo plantas químicas.</p>
MEDIDAS
<p>1/4" 1/2" 1" 1-1/2" 2" 2-1/2" 3" 4".</p>

COMPUERTA

DESCRIPCIÓN
<p>Es la más usada para aplicaciones de diámetro grande y puerto completo. Cuando la válvula está completamente abierta, permite el paso recto a través de una abertura que es esencialmente del mismo tamaño que el diámetro interior de la tubería de conexión, por lo que hay poca caída de presión a través de una válvula de compuerta. Funciona cuando el volante y el tornillo del eje mueven un macho cilíndrico, la compuerta, hacia arriba y hacia abajo a ángulos rectos respecto a la dirección de flujo.</p>
MEDIDAS
<p>1-1/2" 2" 2-1/2" 3" 4" 5" 6" 7" 8".</p>

MARIPOSA

DESCRIPCIÓN
<p>Tiene un disco de control de flujo, que opera a ángulos rectos respecto al flujo, tiene aproximadamente el mismo diámetro que la tubería de conexión, y el flujo es recto, con una baja caída de presión. Se puede usar como un tipo de válvula de abrir/cerrar o de modulación. Están instaladas en acuarios, piscinas, minas, plantas de procesamiento químico, rellenos sanitarios y plantas de agua y tratamiento de agua residual. Estas válvulas se pueden operar en forma manual, eléctrica o neumática.</p>
MEDIDAS
<p>1-1/2" 2" 2-1/2" 3" 4" 5" 6" 7" 8".</p>

ORING-ORKIT

DESCRIPCIÓN
<p>Es el elemento más accesible y eficaz para prevenir la fuga de fluidos bajo distintas condiciones de servicio. Sus principales ventajas son: Puede ser utilizado como sello estático, cuando las piezas no tienen movimiento y también en uso dinámico de vaivén, oscilante o rotativo. Permite el sellado en todas las direcciones, radial, axial u oblicua. En muchos casos permiten su desarme y reutilización. Cierran en un amplio rango de presiones, temperaturas y tolerancias. Una vez instalados no requieren de ajustes.</p>

UNIDADES DE MANTENIMIENTO NEUMÁTICO-FRL

DESCRIPCIÓN
<p>Los compresores aspiran aire húmedo y sus filtros de aspiración no pueden modificar esto, ni eliminar totalmente las partículas contenidas en el aire atmosférico del lugar donde esté situado el propio compresor. La válvula de pie está diseñada para asegurar que la línea de alimentación de la bomba esté siempre completa. Las unidades son una combinación de: Filtro de aire comprimido, regulador de presión, lubricador de aire comprimido, grado del filtro: 20 o 5u, rango de presión: 1.5 a 8 bar, presión máxima: 10 bar, presión de prueba: 10 bar, temperatura: de 5 a 60° C.</p>
MEDIDAS
<p>3/8" 1/4" 1/2".</p>

VÁLVULAS DE PIE-DFV

DESCRIPCIÓN
<p>La válvula de pie está diseñada para asegurar que la línea de alimentación de la bomba esté siempre completa. Es una estructura simple (sin resortes). Que garantiza una operación sin problemas. La válvula de pie tiene un eje conectado a un disco de sello. Cuando arranca la bomba la fuerza de succión supera el sello del eje y el peso del disco de sello y la columna de agua, abriendo la válvula de pie y bombeando agua sin interferencia. Cuando se apaga la bomba, el peso del disco de sello y el eje y la columna de agua cierra la válvula de pie, manteniendo completa la línea abastecedora de la bomba.</p>
MEDIDAS
<p>1-1/2" 2" 2-1/2" 3".</p>

Tabla 15: Mangueras Hidráulicas

ALTA PRESIÓN-3212

DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior de elastómero, refuerzo de dos trenzas de alambre cubierta de hule sintético.</p> <p>Se usa en línea hidráulica de alta presión, fluidos a base de petróleo y todo tipo de fluidos resistentes al incendio, gasolina, crudo, y aceites lubricantes y otros fluidos industriales.</p>
DIMENSIONES
1/4" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 1".

ALTA PRESIÓN-3212A

DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior de goma sintética, refuerzo de dos trenzas de alambre, cubierta goma sintética.</p> <p>Se usa en línea hidráulica de alta presión, fluidos a base de petróleo y todo tipo de fluidos, resistente al crudo, y aceites lubricantes y otros fluidos industriales.</p>
DIMENSIONES
1/4" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 1" 1-1/4" 1-1/2" 2".

BAJA PRESIÓN-223

DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior de caucho sintético, con refuerzo de una trenza textil, cubierta de una trenza textil resistente a los aceites y moho.</p> <p>Se usa para gasolina, aceites crudos, combustibles, lubricantes, aire y agua.</p>
DIMENSIONES
1/4" 5/16" 3/8" 1/2" 3/4".

BAJA PRESIÓN-223A

DESCRIPCIÓN
Manguera de tubo interior de caucho neopreno, con refuerzo de una trenza de poliéster, cubierta de una trenza fibra trenzada, resistente a los aceites y moho. Se usa para presión de aire, gasolina, combustibles, lubricantes, y agua.
DIMENSIONES
1/4" 5/16" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 1".

EXTREMA PRESIÓN-100R13

DESCRIPCIÓN
Manguera de tubo interior de goma sintética, refuerzo de cuatro trenzas de alambre espiralado, cubierta de goma sintética. Se usa en línea hidráulica de extrema presión, fluidos a base de petróleo y todo tipo de fluidos resistentes al aceite e intemperie.
DIMENSIONES
3/4" 1" 1-1/2" 2".

EXTREMA PRESIÓN-3270

DESCRIPCIÓN
Manguera de tubo interior de elastómero, refuerzo de dos trenzas de alambre cubierta de hule sintético. Se usa en línea hidráulica de alta presión, fluidos a base de petróleo y todo tipo de fluidos resistentes al incendio, gasolina, crudo, y aceites lubricantes y otros fluidos industriales.
DIMENSIONES
1/4" 5/16" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 1" 1-1/4" 1-1/2" 2".

MEDIANA PRESIÓN-211

DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior de goma sintética, refuerzo de una malla textil y una malla de alambre y cubierta de una malla textil, resistente al aceite y la intemperie.</p> <p>Se usa en la industria en general para fluidos hidráulicos de mediana presión, derivados del petróleo crudo, combustibles, aceites lubricantes, gasolina, agua y la mayoría de productos químicos.</p>
DIMENSIONES
3/16" 1/4" 5/16" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 7/8" 1".

MEDIANA PRESIÓN-311

DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior de elastómero, trenza textil de poliéster, refuerzo de una trenza de alambre y cubierta de una trenza textil de poliéster.</p> <p>Se usa en la industria en general para fluidos hidráulicos, derivados del petróleo crudo, combustibles, aceites lubricantes, gasolina, agua y la mayoría de productos químicos.</p>
DIMENSIONES
1/4" 5/16" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 1".

Tabla 16: Mangueras Industriales

BOSTON PUMA
 <p>Boston Puma Petroleum</p>
DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior y recubrimiento fibra de vinil nitrilo, con refuerzo de dos o, cuatro capas de alambre helicoidal, resistente a la grasa animal, abrasión, aceite y ozono. Se usa para transferencia de petróleo crudo, agua salada, agua fresca (no potable), lodos.</p>
DIMENSIONES
1/2" 1" 2" 2-1/2" 3" 4" 5" 6" 8".

PUMA A

DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior de caucho neopreno negro, con refuerzo de dos trenza textil, cuatro espirales y dos alambre S, resistente a los aceites y ozono. Se usa para productos de petróleo, aceites crudos, combustibles, aire y agua sal.</p>
DIMENSIONES
1/2" 1" 2" 2-1/2" 3" 4" 5" 6" 8".

PUMA J

DESCRIPCIÓN
<p>Manguera de tubo interior de nitrilo liso negro y recubrimiento de neopreno, con refuerzo de tejido sintético con doble alambre helicoidal, resistente a la grasa, abrasión, aceite y ozono. Se usa para transferencia de petróleo crudo, gasolina, otros productos de petróleo.</p>
MEDIDAS
1-1/4" 1-1/2" 2" 2-1/2" 3" 4" 5" 6".

Tabla 17: Manómetros



CON GLICERINA-213.40	SIN GLICERINA-213.40
	
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Manómetro construido en caja y aro tipo bayoneta en acero inoxidable, llena de glicerina, cuadrante de aluminio, con fondo blanco e impresión en negro, aguja de aluminio, balanceada sin ajustes, visor acrílico, conexión inferior con rosca de ¼" o ½" NPT.</p> <p>Se aplica en lectura de presión con opciones para alarma, o indicación de máxima presión en industrias en general, en lugares sujetos a vibración, o ambientes expuestos a severas condiciones de agresividad química.</p>	<p>Manómetro construido en caja y aro de acero inoxidable, cuadrante de aluminio, con fondo blanco e impresión en negro, aguja de aluminio, balanceada sin ajustes, visor acrílico, conexión inferior con rosca de ¼" o ½" NPT.</p> <p>Se aplica en lectura de presión con opciones para alarma, o indicación de máxima presión en industrias en general, equipos industriales, sistemas de efluentes, sistemas hidráulicos, neumáticos, debe usarse protegido contra la intemperie.</p>
MEDIDAS	MEDIDAS
1" 2-1/2" 4".	1" 2-1/2" 4".

Tabla 18: Neplos

ALTA PRESIÓN-320

DESCRIPCIÓN
<p>Construido en acero al carbón AISE/SAE 12L14, recubierto de cromato de zinc, compuesto de dos piezas: cuerpo y zócalo. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la manguera. Fácil de ensamblar. Se aplica para la línea hidráulica de alta presión, en aplicaciones donde la compatibilidad puede ser un problema o donde existan riesgos de choque.</p>
MEDIDAS
<p>1/4"x1/4" 1/4"x5/16" 1/4"x3/8" 3/8"x3/8" 3/8"x1/2" 1/2"x1/2" 1/2"x5/8" 3/4"x3/4" 1"x1".</p>

ALTA PRESIÓN-327

DESCRIPCIÓN
<p>Construido en acero al carbón AISE/SAE 12L14, recubierto de cromato de zinc, compuesto de dos piezas: cuerpo y zócalo. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la manguera. Fácil de ensamblar. Se aplica para la línea hidráulica de alta presión, en aplicaciones donde la compatibilidad puede ser un problema o donde existan riesgos de choque.</p>
MEDIDAS
<p>1/4"x1/4" 3/8"x1/4" 3/8"x3/8" 1/2"x3/8" 1/2"x1/2" 3/4"x3/4" 1"x1"</p>

BAJA PRESIÓN-434

DESCRIPCIÓN
<p>Neplo construido en latón CA360, compuesto de una pieza. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la manguera, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar, solo empuje dentro de la manguera. No necesita de abrazaderas. Se aplica con manguera de baja presión. Sirve para aire, aceite, agua.</p>
MEDIDAS
<p>1/4x5/16" 1/4"x1/4" 5/16"x5/16" 3/8"x5/16" 3/8x3/8" 1/2"x1/2" 5/8"x5/8" 3/4"x5/8" 3/4"x3/4".</p>

BAJA PRESIÓN-441			
			
DESCRIPCIÓN			
Neplo construido en latón CA360, compuesto de una pieza. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la manguera, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar, solo empuje dentro de la manguera. No necesita de abrazaderas. Se aplica con manguera de baja presión. Sirve para aire, aceite, agua.			
MEDIDAS			
1/4x1/8"	1/4"x1/4"	5/16"x1/8"	5/16x1/4"
3/8"x1/4"	3/8"x5/16"	3/8x3/8"	1/2"x3/8"
1/2"x1/2"	5/8"x1/2"	3/4"x3/4"	

BRONCE-30540			
			
DESCRIPCIÓN			
Neplo construido en bronce CA360, CA365, CA377, compuesto de tres piezas: cuerpo, tuerca y anillo. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la tubería, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar. Regula resistencia a las vibraciones Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio y termoplásticos. Sirve para aire, aceite, agua, gas.			
MEDIDAS			
1/8"	3/16"	1/4"x1/4"	1/4"x3/16"
1/4"	5/16"x1/4"	5/16"	3/8"x1/4"
3/8"	7/16"	1/2"x3/8"	3/8"x5/16"
1/2"	5/8"x3/8"	5/8"	3/4" 7/8"

BRONCE-30541			
			
DESCRIPCIÓN			
Neplo construido en bronce CA360, CA365, CA377, compuesto de tres piezas: cuerpo, tuerca y anillo. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la tubería, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar. Regular resistencia a las vibraciones. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio y termoplásticos. Sirve para aire, aceite, agua, gas.			
MEDIDAS			
1/8"	3/16"	1/4"x1/4"	1/4"x3/16"
1/4"	5/16"x1/4"	5/16"	3/8"x1/4"
3/8"	7/16"	1/2"x3/8"	3/8"x5/16"
1/2"	5/8"x3/8"	5/8"	3/4" 7/8"

MEDIANA PRESIÓN-356			
			
DESCRIPCIÓN			
<p>Neplo construido en acero al carbón AISE/SAE 12L14, recubierto de cromato de zinc, compuesto de dos piezas: cuerpo y zócalo. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la manguera, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar.</p> <p>Se aplica para la línea de mediana presión y alta temperatura. Sirve inclusive para camiones, industria y motores pequeños donde la temperatura puede ser un problema.</p>			
MEDIDAS			
3/16x1/8"	3/16"x1/4"	1/4"x1/4"	5/16x1/4"
5/16"x3/8"	13/32"x3/8"	13/32"x1/2"	1/2"x1/2"
1/2"x3/4"	5/8"x3/4"		

MEDIANA PRESIÓN-416			
			
DESCRIPCIÓN			
<p>Neplo construido en acero al carbón AISE/SAE 12L14, recubierto de cromato de zinc, compuesto de dos piezas: cuerpo y zócalo. No requiere abocinado, u otro tipo de preparación especial de la manguera, amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar.</p> <p>Se aplica para la línea de mediana presión y alta temperatura. Sirve inclusive para camiones, industria y motores pequeños donde la temperatura puede ser un problema.</p>			
MEDIDAS			
3/16x1/4"	1/4"x5/16"	5/16"x1/4"	5/16"x5/16"
5/16"x3/8"	5/16"x1/2"	13/32"x1/2"	1/2"x1/2"
1/2"x5/8"	5/8"x3/4"	7/8"x1"	

Tabla 19: Uniones

ACERO AL CARBONO-IAA	ACERO INOXIDABLE-62AI	BRONCE-62
		
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Construidas en acero al carbono, compuesto de una pieza: cuerpo. No requiere de algún tipo de preparación especial de la tubería, manguera, fácil de ensamblar. Mediana resistencia a la corrosión. Se aplica con tubería manguera, y variadas instalaciones industriales. Sirve para gasolina, aire, aceite, agua y gas natural, refrigeración, peligrosos líquidos, gases químicos que no sean corrosivos.</p>	<p>Construidas en acero inoxidable, compuesto de tres piezas: cuerpo, tuerca y anillo. No requiere de algún tipo de preparación especial de la tubería, manguera, fácil de ensamblar. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio, plástico, y variadas instalaciones industriales. Sirve para gasolina, aire, aceite, agua y gas natural, refrigeración, peligrosos líquidos, gases químicos que no sean corrosivos.</p>	<p>Construidas en bronce, compuesto de tres piezas: cuerpo, tuerca y anillo. No requiere de algún tipo de preparación especial de la tubería, manguera, fácil de ensamblar. Mediana resistencia a la corrosión. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio, plástico, y variadas instalaciones industriales. Sirve para gasolina, aire, aceite, agua y gas natural. Refrigeración, peligrosos líquidos, gases químicos que no sean corrosivos.</p>
MEDIDAS	MEDIDAS	MEDIDAS
<p>1/4" 3/8" 1/2" 5/8" 3/4" 1".</p>	<p>1/8" 3/16" 1/4"x3/8" 1/4"x3/16" 1/4" 5/16"x1/4" 5/16" 3/8"x1/4" 3/8"x5/16" 3/8" 7/16" 1/2"x3/8" 1/2" 5/8"x3/8" 5/8"x1/2" 5/8" 3/4" 7/8".</p>	<p>1/8" 3/16" 1/4"x3/8" 1/4"x3/16" 1/4" 5/16"x1/4" 5/16" 3/8"x1/4" 3/8"x5/16" 3/8" 7/16" 1/2"x3/8" 1/2" 5/8"x3/8" 5/8"x1/2" 5/8" 3/4" 7/8".</p>

PUSH LOCK-U MM

DESCRIPCIÓN
<p>Uniones construidas en plástico, compuesto de una pieza: cuerpo. Amplia gama de estilos y medidas, fácil de ensamblar.</p> <p>Se aplica en manguera de nylon o polietileno. Variadas instalaciones neumáticas. Sirve para lubricantes o líneas de refrigeración.</p>
MEDIDAS
4 mm. 6 mm. 8 mm. 10 mm. 12 mm.

Tabla 20: Abrazaderas

ACERO INOXIDABLE-HSS

DESCRIPCIÓN
<p>Construida en acero inoxidable, compuesta de dos piezas: banda, carcasa y tornillo de acero. No requiere de algún tipo de preparación especial de la tubería, manguera, fácil de ensamblar. Alta resistencia a la corrosión. Se aplica con tubería de cobre, bronce, aluminio, plástico, y variadas instalaciones industriales. Sirve para gasolina, aire, aceite, agua y gas natural, refrigeración, peligrosos líquidos, gases químicos que no sean corrosivos.</p>
MEDIDAS
<p>7/16" 9/16" 11/16" 3/4" 1" 1-1/4" 1-1/2" 2" 2-1/4" 2-1/2" 2-3/4" 3" 3-1/4" 3-1/2" 4" 4-1/4" 4-1/2" 5" 5-1/2" 6" 6-1/2" 7".</p>

Tabla 21: Servicios Prestados

TORNO	ENSAMBLAJE	SUELDA TIC
		
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Se puede maquinar piezas en donde la operación de maquinado sea cilíndrica (que puede devastar y rectificar piezas cilíndricas como flechas, bridas, rodillos etc.), puede rectificar los costados de las piezas, barrenar, hacer agujeros y cajas cilíndricas, hacer roscas internas y externas, puede molear (grabar la superficie con un dibujo determinado generalmente tipo diamantado), también con aditamentos de rectificado puede afilar o rectificar piezas templadas como discos de corte, incluso hay aditamentos para soldar y metalizar ejes y rodillos.</p>	<p>Ensamble de todo tipo de mangueras con todo tipo de neopros, con equipos de última tecnología, dotado de prensadoras de punta. Dentro de los equipos de ensamble se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máquinas horizontales y verticales de última tecnología capaces de acoplar mangueras de diámetros desde 1/8 hasta 4" de diámetro. • Ensamble de mangueras y acoples reutilizables. 	<p>Ensamble de mangueras de acero inoxidable para manejo de productos a altas temperaturas, productos químicos o productos de manejo difícil. Mangueras acero inoxidable desde 1/4" hasta 8" de diámetro, ensambladas con los accesorios que la industria requiere, bridas, neopros, etc.</p>

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS

2.2.1 Tesorería

El ciclo de tesorería comprende aquellas funciones relativas a los fondos de dinero que posee la Empresa, los movimientos de este ciclo son de ingresos por ventas y desembolsos por pagos, por lo tanto, se debe analizar analíticamente la custodia del efectivo y demás valores incluyendo conciliaciones de saldos, firmas de autorización, procesos transaccionales, protección física, etc.

2.2.1.1 Narración del Ciclo de Tesorería

- **FUNCIONAMIENTO DE CAJA CHICA.**

El Departamento Financiero entrega cada 15 días \$300,00 en cheque a nombre de la responsable del Fondo de Caja Chica. Este dinero ha sido utilizado en gastos de suministros de oficina, suministros de limpieza, materiales, transporte, gasolina y peaje para la entrega de inventarios, pago a proveedores, pago servicios básicos, etc.

La persona responsable del fondo menciona que el monto que recibe no alcanza para los gastos y el tiempo que se ha determinado, por lo tanto, pide al Departamento Financiero que se le reembolse el 50% semanalmente.

La Gerencia estipuló un monto máximo para el pago de dichos gastos el cual es \$30,00; sin embargo, esta política no se ha cumplido a cabalidad, puesto que por autorización del Departamento Financiero se han realizado pagos superiores al monto.

Cuando el personal de la Empresa presenta una necesidad se acerca a la Gerencia o al Departamento financiero para pedir autorización de la compra de forma verbal, si no se autoriza, no se entrega el dinero, pero se autoriza, la persona se dirige al responsable del fondo de Caja Chica a pedir el dinero necesario para la compra. Para esto se elabora un recibo en donde conste el nombre de la persona que pide el dinero, el monto en números y letras, el detalle, fechas y firmas.

Después de llenar estos documentos, se entrega el dinero para que se dirija a realizar la compra y adquiera una factura a nombre de la Empresa y realice las respectivas retenciones si fuese el caso.

Luego entrega la factura, retenciones y la diferencia de efectivo a la responsable de Caja Chica, la misma que revisa la validez y autorización del SRI de la factura y procede a destruir el recibo provisional elaborado anteriormente.

Cada semana se elabora en un archivo de Excel el detalle de las compras y desembolsos que se han realizado con el fondo de Caja

Chica hasta completar los \$150,00. El mismo que contiene: fechas, número de comprobante, concepto y valor. Este archivo se imprime y se adjunta a los documentos de respaldo y se los entrega al Presidente de la Empresa para que firme cada respaldo incluido el detalle. Una vez finalizado este proceso, se entrega a contabilidad para que proceda a ingresar al sistema informático y posteriormente enviar al Departamento Financiero para que emita nuevamente el cheque de reembolso a nombre de la responsable del fondo.

- **FUNCIONAMIENTO DE CAJA.**

Una vez que el vendedor y el cliente llegan al acuerdo de compra-venta. Imprime el comprobante de venta ya sea a crédito o contado, con sus dos copias y procede a entregar a la persona encargada de la caja. La misma que se encarga de recaudar los valores monetarios establecidos en la factura y si fuese el caso recibe los comprobantes de retención físicos.

El pago que pueden realizar los clientes es en efectivo, cheque, crédito o tarjeta de crédito.

Una vez cancelado, se separan los detalles de facturas en donde: la original se la entrega al cliente, una copia se entrega al vendedor para enviar a bodega y se proceda el despacho y la última copia se queda en caja para realizar cuadros.

La persona encargada de caja separa los detalles de facturas a crédito y contado que se realizaron en el día y las retiene hasta el siguiente día para realizar y elaborar la tirilla de cuadro y el informe para entregar al Departamento de Cobranzas los detalles de las facturas de crédito (si existe cobro se entrega el cheque) y los detalles de las facturas de contado y crédito se entrega al Departamento Contable para su revisión de secuencia de facturas y valores para posteriormente imprimir el reporte de ventas del sistema informático, además de realizar la suma de los reportes en una tirilla y pegar en el reporte como constancia de cuadro. Todos los documentos son entregados al Departamento Financiero para su revisión y archivo respectivo.

Mientras que el dinero en efectivo, cheques y tarjetas de crédito recibidos en el transcurso del día se cuenta y cuadra con el total de facturas y se lo deposita en la caja fuerte de la Empresa, para que sea revisado al siguiente día por el Jefe del área y proceda a realizar el deposito en el banco.

En el caso de que exista alguna clase de error al momento de llenar la factura, el vendedor debe reunir el detalle de la factura original y sus dos copias y solicitar al Departamento de Contabilidad la anulación la factura en el sistema informático que posee la Empresa y en el sistema del Servicio de Rentas Internas. Si Contabilidad no autoriza no se ejecuta el proceso de devolución.

Una vez anulada en ambos sistemas, el responsable de dicha acción coloca la palabra "anulado" en la parte central de las facturas y coloca grapas. Luego se entrega las facturas a la persona encargada de la caja para que realice su respectivo cuadro e informe.

En caso de que exista devolución de materiales, el vendedor verifica el estado del producto y procede a juntar los detalles de facturas original y sus dos copias para entregar al Departamento de Contabilidad, el mismo que se encarga de autorizar y elaborar una nota de crédito de la mercadería que ha sido devuelta.

Se entrega las facturas y la nota de crédito al responsable de la venta y se procede a recibir el producto. Estos documentos son entregados a caja para su respectivo cuadro y al Departamento de bodega.

Mientras los principios de control interno manifiestan que, excepto gastos menores, todo pago debe hacerse en cheque, a la vez que se recomienda que todas las recaudaciones deben ser depositados de manera íntegra e inmediata; en la Empresa se dan casos que, a no contar con dinero en Caja Chica, se recurren a fondos de caja para gastos imprevistos como por ejemplo almuerzos para empleados o pago a proveedores.

2.2.1.2 Cuestionario del Ciclo de Tesorería

Tabla 22: Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Tesorería

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE TESORERÍA**

DEPARTAMENTO: Financiero y Ventas
ENTREVISTADO: Miriam Díaz, María Fernanda Cuesta y Jeaneth
ENTREVISTADOR: Michelle Chávez C.
FECHA: 02/02/2016

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento cuenta con políticas, reglamentos y Manual de Procedimientos para el manejo de dinero dentro de la Empresa?		x		No se encontró políticas, reglamentos y Manual de Procedimientos formales en este Departamento.
2	¿El personal Administrativo o la Gerencia, realizan presupuestos de caja?		x		No se encontró presupuestos de caja presentes ni anteriores.
3	¿Existe segregación de funciones para el manejo del dinero?	x			Las personas que manejan el dinero son independientes de las que registran contablemente.
4	¿Existe un fondo de Caja Chica?	x			Se revisó el archivo de egresos de la Empresa, y se verificó la existencia de un fondo de Caja Chica (<i>Anexo I</i>)
5	¿Se entrega el fondo de Caja Chica al responsable mediante un acta de entrega?	x			Se verificó la existencia del acta de entrega-recepción de Caja Chica a la persona encargada
6	¿El personal Administrativo de la Empresa realiza por lo menos mensualmente, arqueos sorpresivos de caja y Caja Chica?	x			Se realizan arqueos sorpresivos de caja 3 veces al mes
7	¿Los fondos de Caja Chica se mantienen bajo una base de fondo fijo?	x			Se verificó la existencia de un fondo de \$150,00 semanales
8	¿La responsabilidad del fondo de Caja Chica recae sobre una sola persona?	x			La única responsable del fondo de Caja Chica es María Fernanda Cuesta
9	¿Los encargados de Caja Chica son independientes del cajero general u otro empleado que maneja remesas de clientes u otra clase de dinero?	x			Asistente de Venta
10	¿Los pagos de Caja Chica tienen montos máximos?		x		La Empresa ha establecido un monto máximo de \$30,00; sin embargo, no se cumple. (<i>Anexo I</i>)
11	¿Los comprobantes de Caja Chica son preparados de tal manera que no se puedan alterar? (Pre numeración)	x			Los comprobantes provisionales son recibos que no tienen numeración impresa ni manual. (<i>Anexo I</i>)

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
12	¿Dichos comprobantes contienen la firma del beneficiario?	x			Se revisó de forma aleatoria los documentos de Caja Chica del año 2015 y se verificó la existencia de las firmas de los beneficiarios. <i>(Anexo 1)</i>
13	¿La persona responsable de la caja tiene restricción para acceder a los registros contables de la Empresa?	x			Se manipuló la computadora de la responsable de Caja Chica y se verificó la restricción de accesos a los registros contables
14	¿Los cheques de reembolso de Caja Chica se los gira a favor del encargado del fondo?	x			Se comprobó en el estado de cuenta bancaria la existencia de cheques a nombre de la responsable de Caja Chica <i>(Anexo 1)</i>
15	¿Al solicitar el reembolso de Caja Chica, se presentan los comprobantes de gastos a nombre de la Empresa y su respectivo informe para que sea inspeccionado por quien firma el cheque?	x			Los comprobantes e informes, se encuentran debidamente archivados y autorizados. <i>(Anexo 1)</i>
16	¿Existe un control para identificar que la factura ya fue cancelada?	x			Los comprobantes recibidos por Caja Chica no contienen firmas o sellos para identificar que ya fueron canceladas. <i>(Anexo 1)</i>
17	¿La Empresa cuenta con política para el sobrante o faltante de efectivo luego de arquesos?		x		No existe política formal para el registro de sobrante o faltante de efectivo
18	¿Existe algún control para que los ingresos por ventas, no sean utilizados en otros gastos o pagos?		x		En varias ocasiones el efectivo recibido por ventas, han sido utilizado para la compra de materiales, almuerzos, refrigerios, etc.
19	¿La Empresa cuenta con un lugar seguro para depositar el dinero diario recibido?	x			La Empresa cuenta con una caja fuerte segura.
20	¿La Empresa realiza conciliaciones bancarias por lo menos mensualmente?	x			Si se cumple correctamente.
21	¿La persona que realiza las conciliaciones bancarias es diferente de aquella que maneja el dinero de la Empresa?	x			Contador y Asistente Contable
22	¿La persona encargada de las conciliaciones, emite un reporte de los resultados y entrega a Gerencia para su aprobación?		x		No se encontró la existencia de reportes aprobados por la Gerencia
23	¿La responsabilidad sobre el manejo de cheques se encuentra asignada a una sola persona?	x			La única persona que maneja los cheques de la Empresa es la Señora Myriam Díaz <i>(Anexo 2)</i>
24	¿Existe algún control para la entrega de cheques firmados en blanco?	x			No se entrega cheques en blanco aunque exista autorizaciones de la Gerencia
25	¿El personal se asegura que el cheque se encuentre a nombre del proveedor?	x			La persona que emite el cheque entrega a otra para que verifique los datos del proveedor
26	¿Para la emisión y entrega de cheques, existe alguna autorización previa?		x		No se ha determinado formalmente ningún tipo de autorización para la emisión y entrega de cheques
27	¿La Empresa mantiene un orden secuencial para la emisión y entrega de cheques?	x			Se revisó la chequera y verídicamente existe orden secuencial de los cheques <i>(Anexo 2)</i>
28	¿Los cheques que por algún error se anulan, se encuentran correctamente archivados?	x			Se comprobó en el archivo la existencia de cheques con la palabra anulado y rotos en una esquina <i>(Anexo 2)</i>

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
29	¿El personal Administrativo realiza seguimientos de los cheques emitidos y devueltos por los bancos?	x			Se verifica en el sistema bancario y en el estado de cuenta
30	¿Contienen todos los talonarios de los cheques sus explicaciones correspondientes?	x			Sí existe la explicación en los talonarios de cheques del año 2015. <i>(Anexo 2)</i>
31	¿La Empresa avisa inmediatamente al banco cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo de la Empresa?	x			Se tiene contacto directo vía telefónica con los bancos.
32	¿La Empresa establece días para el pago a proveedores?	x			Se ha establecido días para pago a proveedores; sin embargo, no se cumple
33	¿El pago a proveedores se lo realiza únicamente con cheque?		x		Se lo realiza con el fondo de Caja Chica, cheques y transferencias.
34	¿Son firmados todos los comprobantes de egresos cuando se entrega el cheque a su beneficiario? ¿Y contienen dos firmas?	x			Se comprobó la existencia de dos firmas tanto en el cheque como en los comprobantes de egreso <i>(Anexo 2)</i>
35	¿El personal Administrativo analiza la liquidez de la Empresa por medio de índices financieros, flujos de efectivo, etc. a corto y largo plazo?		x		La Empresa no aplica ningún método para analizar la liquidez de la Empresa
36	¿Se refleja en los estados financieros todas las cuentas bancarias que maneja la Empresa?	x			El estado financiero del año 2014 y 2015 se encontró separadas las cuentas bancarias
37	¿La Empresa tiene destinada una cuenta bancaria para el pago de nómina?		x		El pago de nómina se lo realiza a través de cheques y transferencias de los Bancos: Pichincha, Pacifico y Produbanco
38	¿Todos los desembolsos se lo realizan mediante cheque, excepto Caja Chica?	x			Se comprobó en el archivo y en el sistema contable los cheques desembolsados de cada transacción del año 2015
39	¿Los desembolsos de efectivo siempre son acreditados a una cuenta de pasivos para evitar pagos duplicados?	x			Primero se crea una cuenta por pagar y posteriormente con el pago se reversa
40	¿El personal realiza cierre de caja diario?	x			Se revisó la existencia del informe de ventas y cierre de caja diarios. <i>(Anexo 2)</i>

2.2.2 Inventarios

El ciclo de inventarios se divide en dos partes que son el costo de ventas y el movimiento de inventario que posee la Empresa ya sea en bodega como en tránsito. Al considerar que los inventarios de algunas Empresas son representados como el giro del negocio, debe considerarse realizar una evaluación continua y oportuna de los mismos, para evitar o mitigar cualquier tipo de riesgo.

2.2.2.1 Narración del Ciclo de Inventarios

- **PEDIDO Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA LOCAL**

El Jefe de Bodega informa verbalmente a la Gerencia la necesidad de compra inmediata de cierta mercadería que se encuentra agotada, en algunos casos se realizan requisición de compra.

El encargado de Bodega y despacho se encargan de recibir y revisar detalladamente la orden de compra, factura, cantidad de mercadería pedida, calidad y estado del producto. Si la mercadería se encuentra en mal estado se informa verbalmente al Departamento de Adquisiciones para que se proceda la devolución.

Una vez verificado físicamente la mercadería, el Jefe de Bodega asigna códigos a los productos que han ingresado a la bodega. Si el producto es nuevo, se crea un nuevo código, se lo escribe en la

factura y también se escribe en cinta masking para colocarlo en la percha con el nuevo producto. Si el producto adquirido no es nuevo, se busca el código y se escribe en la factura. Posteriormente el personal de bodega procede a almacenar la mercadería en el puesto correspondiente ya sea por grupo o por familias. En el mismo instante, el Jefe de Bodega ingresa la mercadería recibida en un archivo de Excel que mantiene como respaldo de su trabajo. Al finalizar envía la factura y la orden de compra con una firma de recibido a la persona responsable de registrar la mercadería en el sistema contable.

- **REGISTRO DE INVENTARIOS LOCALES**

El Departamento de Adquisiciones es el responsable de registrar la mercadería que ha ingresado a bodega. Para esto la persona encargada de este proceso, verifica que la factura contenga la firma del Jefe de Bodega para poder ingresar la mercadería en el sistema contable, verifica que la factura se encuentre autorizada por el Servicio de Rentas Internas y que contenga todos los datos correctos de la Empresa, si todo se encuentra en orden, se procede a ingresar y alimentar el kárdex en el sistema informático la cantidad, precio unitario, descuento y total de cada ítem de mercadería que se adquirió.

Posteriormente, se ingresa en otra opción del sistema informático donde se asigna los precios y se incrementa el 100% al costo de cada producto para que este sea vendido al público.

- **PEDIDO Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA IMPORTADA**

El Jefe de Bodega realiza un informe escrito de la mercadería que se encuentra agotada y entrega a Gerencia para que apruebe la importación inmediata de los productos requeridos. El Gerente informa al responsable de importaciones para que proceda hacer el pedido y los tramites respectivos de desaduanización.

La mercadería llega a la Empresa en container en las mañanas donde el Jefe de Bodega y el encargado de la importación reciben la factura, documentos de la aduana, orden de compra, etc.

El encargado de Bodega, asistentes de Bodega, despacho y responsable de la importación se encargan de recibir y revisar detalladamente la orden de compra, factura, cantidad y calidad de los productos que han sido recibidos. Si los productos no son los que se han pedido, no se realiza ninguna devolución por parte de la Empresa.

Una vez verificado físicamente la mercadería, el Jefe de Bodega asigna códigos a los productos que han ingresado a la bodega. Si el producto es nuevo, se crea un nuevo código, se lo escribe en la factura y también se escribe en cinta masking para colocarlo en la percha con el nuevo producto. Si el producto adquirido no es nuevo, se rastrea el código y se escribe en la factura. Posteriormente, el personal de Bodega procede a almacenar la mercadería en el puesto

correspondiente ya sea por grupo o por familias de ítems. En el mismo instante, el Jefe de Bodega ingresa la mercadería recibida en un archivo de Excel que mantiene como respaldo de su trabajo. Al finalizar envía la factura y la orden de compra con una firma de recibido a la persona responsable de registrar la mercadería importada en el sistema contable.

- **REGISTRO DE INVENTARIOS IMPORTADOS**

El Personal de Importaciones es el responsable de calcular y registrar la mercadería que ha ingresado a bodega en el sistema informático que posee la Empresa.

Para esto, se ha diseñado en Excel un formato donde se ingresa cada ítem con su respectiva cantidad, precio y medidas, para que calcule la conversión de pies a metros de las mangueras (las cantidades se multiplica por 0,3048 y los precios se dividen para 0,3048), y así determinar el costo de cada producto sin considerar los gastos de importación (flete, almacenamiento, aduana, honorarios, aranceles, etc.), sino solo el valor de la factura. Se verifica las cantidades, total de la factura y los cálculos de Excel para determinar las diferencias en cantidades que han sido recibidas e informar a Gerencia verbalmente.

El formato de Excel también posee el cálculo del factor que se multiplica por la cantidad de la mercadería y así obtener el costo total y real de cada producto.

El cálculo del factor está compuesto por el total de la factura + flete + almacenamiento + aduana + honorarios + aranceles + demoraje (más de un mes en almacén de la aduana) / para el total de la factura.

Estos cálculos son revisados por el Contador General antes que el personal responsable de importaciones ingrese y alimente el kárdex en el sistema informático esto quiere decir la cantidad, precio unitario, descuento y total de cada ítem de mercadería que se adquirió.

Posteriormente, se ingresa en otra opción del sistema informático donde se asigna los precios y se incrementa el 100% al costo de cada producto para que este sea vendido al público (PVP).

- **SALIDA DE INVENTARIO**

Para que la mercadería pueda ser despachada, el personal de bodega debe recibir siempre notas de entrega o el detalle de factura, con el nombre de la persona que se encuentra en el mostrador (vendedor) y la fecha actual, si la bodega no recibe ningún documento, los empleados niegan el despacho de mercadería a cualquier persona. El personal se asegura de despachar correctamente las cantidades exactas que se establecen en las facturas.

- **DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA**

La bodega recibe mercadería por devolución de clientes, siempre y cuando el vendedor verifique el estado en que se encuentra la mercadería y el personal de bodega verifique las cantidades exactas recibidas. Si todo se encuentra en orden, el asistente de ventas informa al Departamento de Contabilidad para que apruebe dicha devolución, elabora la respectiva nota de crédito con la cantidad y precio de la mercadería que se va a recibir y se la entrega al vendedor todos los documentos adjuntos, el mismo que procede a entregar a bodega la mercadería y los documentos de respaldo.

- **TOMA FÍSICA DE INVENTARIO**

La toma física de inventarios se la realiza en diciembre de cada año, en donde el Jefe de Bodega, Gerente y Contador imprimen la lista de inventarios del sistema informático con sus respectivas cantidades y códigos para comparar con las existencias en bodega.

La Gerencia se encarga de informar a los grupos que deben asistir obligatoriamente a la toma física de inventarios.

Para el desarrollo de este proceso, la Gerencia se encarga de asignar a cada grupo las estanterías de bodega que deben revisar, para esto se les entrega el listado de productos con sus códigos correspondientes, pero sin cantidades.

Mientras el personal realiza la toma de física de inventarios, el asistente contable y el Presidente de la Empresa evalúan y verifican las cantidades que arroja el sistema informático y las cantidades que se han contado en este proceso, con el fin de identificar e investigar los sobrantes y faltantes de cada producto, si existe algún faltante, no se cobra a ningún empleado, si existe algún sobrante, el Gerente autoriza el ingreso de la mercadería en el kárdex.

Para finalizar se realizan los asientos de ajustes por sobrantes y faltantes.

2.2.2.2 Cuestionario del Ciclo de Inventarios

Tabla 23: Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Inventarios

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE INVENTARIOS**

DEPARTAMENTO: Bodega
ENTREVISTADO: Ramiro Hurtado, Fabián Recalde, Elena Grefa
ENTREVISTADOR: Michelle Chávez C.
FECHA: 02/02/2016

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento cuenta con políticas, reglamentos y Manual de Procedimientos para el manejo, almacenamiento, registro y seguridad de los inventarios?		x		No se observó formalmente políticas, reglamentos y Manuales de Procedimientos en este Departamento
2	¿Los almacenistas y asistentes cuentan con conocimientos necesarios para ejecutar su trabajo?	x			El Jefe de Bodega afirmó que cuentan con suficientes conocimientos
3	¿Los almacenistas y asistentes son responsables de todas las existencias?	x			Son los únicos responsables de la mercadería
4	¿Los almacenistas y asistentes son los únicos que tienen acceso a las existencias?		x		El acceso a la bodega no tiene ningún tipo de restricción, todo el personal puede ingresar
5	¿Las compras de inventarios se basan siempre en requisiciones u órdenes de compra?	x			Se revisó los documentos de compras, y no se encontró adjuntas las órdenes de compra o requesones
6	¿La Gerencia ha designado un lugar y personal específico y autorizado para recibir la mercadería?		x		No sé a definido formalmente el lugar y personal autorizado para recibir la mercadería
7	¿Al recibir la mercadería el personal autorizado revisa la cantidad exacta de mercadería ingresada a bodega?	x			El Jefe de Bodega y asistentes, revisan la cantidad recibida de mercadería en ese instante
8	¿La mercadería excedente que no consta en la orden de compra es devuelta inmediatamente?		x		Bajo declaraciones del personal de la Empresa, se ha determinado que la mercadería excedente que no consta en la orden de compra no se la devuelve al proveedor.
9	¿El Jefe de Bodega monitorea la mercadería en mal estado y la devuelve al proveedor inmediatamente?	X			Se revisó las facturas de compras de mercadería las cuales tenían adjuntas sus notas de crédito respectiva

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
10	¿El Jefe del Departamento maneja kárdex o algún tipo de registro personal para controlar el ingreso y salida de mercadería?	X			Lleva un registro en Excel independiente del sistema que posee la Empresa
11	¿El Jefe de Bodega realiza informes escritos de mercadería antigua u obsoleta?		x		No se encontró ninguna clase de informes elaborados por el Jefe de Bodega
12	¿El Jefe de Bodega realiza informes escritos de residuos, desperdicios y desechos de mercadería? (Recibida en compra o devuelta por clientes)		x		No se encontró ninguna clase de informes elaborados por el Jefe de Bodega
13	¿El lugar donde se encuentra la mercadería cuenta con la seguridad necesaria?	X			La bodega es amplia y cuenta con mecanismos de seguridad
14	¿Existe mecanismos adecuados para evitar robos dentro y fuera de la bodega?	X			La Bodega cuenta con cámaras y personal de seguridad todo el tiempo
15	¿Existe algún documento físico u autorización que permita la salida de inventario de la bodega?	X			La factura o nota de crédito con el nombre del vendedor como responsable
16	¿Se realiza toma de inventarios físicos por lo menos una vez al año?	X			Cada año en el mes de Diciembre
17	¿La toma de inventario físico es supervisado por personas independientes de: almacenistas o responsables de llevar el registro de inventarios permanentes?	X			Las personas que supervisan son: el Contador, Asistente Contable y Presidente de la Empresa.
18	¿Se elaboran guías de instrucciones para los empleados que llevan a cabo la toma de inventarios físicos y recuento?		x		No se encontró dentro de la Empresa guías de instrucción
19	¿Las planillas de inventario físico son revisadas y controladas previamente en forma tal que no se omitan o altere ninguna en las planillas finales del inventario?	X			Las planillas son revisadas en el mismo momento que se realiza la toma física
20	¿Pueden los empleados identificar sin dificultad los inventarios a la hora de contarlos?	X			La mercadería se encuentra codificada
21	¿Se investiga inmediatamente las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico?	X			En el mismo instante que se realiza la toma de inventarios
22	¿Se realiza recuentos físicos de inventarios?		x		Al tener un numero expansivo de mercadería, no se considera recuentos
23	¿Se verifica los recuentos de inventarios físicos por personas independientes de aquellos responsables de manejar los registros de inventarios?			x	No existe recuento físico
24	¿La Empresa mantiene un control adecuado de los códigos de los inventarios físicos y lo registrado en el sistema una vez finalizado el conteo físico?	X			Una vez finalizado el conteo físico, se actualizan los códigos de inventarios en el sistema
25	¿Se ha tomado acciones por faltantes entre la toma física y los registros permanentes de inventarios? (Descuentos, represalias, etc.)		x		No se encontró ningún registro de descuento en los roles de pago.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
26	¿Las diferencias que se presentan en los inventarios después del recuento se las contabiliza inmediatamente, previa autorización por la Gerencia?	X			Solamente si existe la aprobación de la Gerencia
27	¿Los inventarios de la Empresa se encuentran sujetos a un seguro por siniestros?	X			Si cuentan con un seguro privado por siniestros
28	¿La Empresa realiza presupuestos anuales para inventarios y gastos que deben incurrirse?		x		La Gerencia y demás, no realiza presupuestos
29	¿La Empresa carga directamente los gastos de fletes, seguridad, etc. en el costo de los inventarios?	X			Se revisó aleatoriamente las facturas de inventarios y se concluye que si se cumple con esta normativa.
30	¿La Empresa ha adoptado algún método de valoración de inventarios (conforme a NIIF)?	X			Promedio ponderado
31	¿El personal encargado en el registro de los inventarios que ingresan a la bodega mantiene permanentemente actualizado el kárdex en el sistema?	X			Se registra los inventarios una vez recibida la factura por bodega.
32	Los registros de inventarios muestran:				Se revisó aleatoriamente los ítems de mercadería los cuales no tienen detallado la localización y el monto mínimo y máximo.
	¿Cantidades?	X			
	¿Localización de las existencias?		x		
	¿Mínimo?		x		
	¿Máximo?		x		
	¿Costo unitario?	X			
	¿Valor total en dólares?	X			
33	¿Se realizan conciliaciones periódicas entre la información que se encuentra en el kárdex con los registros contables?		x		No se actualiza constantemente
34	¿Se realizan conciliaciones periódicas entre la información que se encuentra en el kárdex y registro contable con la mercadería física?		x		Existe problemas en las ventas ya que en la sistema refleja la existencia del producto, pero físicamente no existe o viceversa
35	¿Los suministros de oficina y de limpieza se registran como inventarios diferentes a mercadería?	X			Se los registra como Gasto
36	¿Periódicamente, se confirma que el sistema informático que actualmente tiene la Empresa no permita a todo el personal hacer cualquier tipo de modificación o cambios en los registros de los inventarios? (cantidad, precio unitario, descuento)		X		Yo, utilicé algunas computadoras de la Empresa y se determinó que las cantidades, descuentos y precios unitarios si pueden modificarse
37	¿Para ejecutar el pago a los proveedores el personal Administrativo se asegura de recibir todos los documentos físicos necesarios y los verifica analíticamente?	X			Se verifica la factura, registros contables y comprobantes de egreso.
38	¿El personal Administrativo realiza periódicamente índices financieros relacionados con los inventarios? (Rotación de inventarios, periodo promedio de pago, etc.)		X		La Empresa no aplica ningún índice financiero para este Departamento

2.2.3 Ingresos

En este ciclo se evalúa, las ventas para determinar la liquidez inmediata que posee la Empresa en un periodo determinado y las cuentas por cobrar para evaluar el tiempo en el cual la Empresa se demora en convertir líquido las cuentas por cobrar.

2.2.3.1 Narración del Ciclo de Ingresos

- **PROCESO DE VENTAS**

- **Atención al Cliente:** El proceso de ventas inicia con la atención al cliente que se acerca a la Empresa, en donde los vendedores o incluso el Jefe de Ventas preguntan al cliente la mercadería que requiere, para esto el vendedor revisa en el sistema informático las existencias. Si se encuentra existencias, el vendedor informa el precio al cliente y los descuentos que puede tener, siendo él quien decide o no adquirir el producto.

Los descuentos no son fijos para todos los clientes, actualmente los vendedores han otorgado diferentes porcentajes de descuentos a cualquier tipo de cliente.

Una vez que el cliente y el vendedor llegan a un acuerdo, se procede a pedir los datos del cliente para ingresar y elaborar la factura en el sistema informático, posteriormente se imprime

(original y 2 copias) de detalles de factura, entrega una copia a Bodega para que despache, y el detalle de factura original y copia se entrega a Tesorería para que se proceda el cobro.

Cuando el cliente requiere de un servicio (cortado, ensamble, soldadura, etc.), que presta la Empresa, primero se cobra y luego se ejecuta el servicio. No se ha establecido un precio fijo para los servicios, de esto se encargan los vendedores.

- **Bajo Pedido:** Este proceso inicia con la recepción de pedidos por parte de Asistentes de Ventas, los mismos que son entregados al Jefe de Ventas para que elabore sus respectivas cotizaciones revisando si existe o no mercadería, en el caso de que no exista, pide dinero a la responsable de Caja Chica para comprar lo que se requiera. Una vez elaborada la cotización se comunica con el cliente vía correo electrónico o llamadas telefónicas para que confirme la venta o adquisición de lo requerido. Si confirma, el cliente tiene la potestad de retirar la mercadería en la Empresa o puede pedir que se la envíen con un chofer.

Si el cliente requiere que la mercadería se la entregue un chofer de la Empresa, debe entregar una orden de compra, para proceder a elaborar la guía de remisión, nota de entrega y facturas, si no se tiene estos documentos, no se procede la salida de la mercadería de la Empresa.

- **PROCESO DE COBRANZAS**

Los clientes que desean obtener un crédito con la Empresa se acercan a dialogar únicamente con el Jefe de Ventas o Asistentes los mismos que tienen la potestad de autorizar y negar dicha solicitud que en este caso es verbal, no existe ningún documento físico ni firmas de autorización que valide el trámite. En ningún momento se verifica que la persona que solicita el crédito a nombre de una Empresa, se encuentra laborando en la misma.

Una vez finalizado el día, la responsable de la Caja entrega al Jefe de Cobranzas los detalles de las facturas a crédito y un reporte de los cheques que ha recibido por pago de ventas a crédito anteriores.

Cada día el Jefe de Cobranzas revisa en el sistema informático la cartera vencida y procede a copiar en un documento de Excel donde se detalla el RUC, Nombre del cliente, valor de la deuda, retenciones recibidas, número de teléfono y personal con el cual se va a comunicar, una vez elaborado este archivo, se procede a diseñar en otra página de Excel los estados de cuenta vencidos de cada cliente.

El proceso de Cobranzas cuenta con tres pasos a seguir los cuales son:

- Se envía por correo electrónico a cada cliente los estados de cuenta vencidos que tienen con la Empresa.

- Se procede a llamar a cada cliente para recordar la deuda que tiene con la Empresa. (deuda de 3 a 5 meses).

- En el caso de que no funcione el correo electrónico y llamada telefónica, el Jefe de Cobranzas realiza visitas personales con previa cita o sin ésta con el Contador, Gerente Financiero o Gerente General de las Empresas que superan los 6 meses de deuda o cuando la deuda es sumamente alta. En este caso se llega a un acuerdo en donde se elabora un cronograma de pagos en cuotas o abonos.

Después de haber desarrollado estos pasos, el Jefe de Cobranzas elabora rutas a seguir y entrega a su asistente para que realice llamadas telefónicas de confirmación del pago en cheque o transferencia a los clientes. Una vez confirmado, imprime los estados de cuenta vencidos de cada cliente y se dirige a realizar el cobro debido, para esto entrega el estado de cuenta vencido, recibe el cheque y factura original y coloca un sello de cancelado, adicionalmente coloca su firma.

Al siguiente día, el Asistente entrega los cheques originales y una copia al Jefe de Cobranzas y un mail de las facturas que han sido

canceladas por medio de transferencia bancaria. Posteriormente, el Jefe de Cobranzas elimina de la hoja de Excel al cliente que había pagado y procede a elaborar un reporte con los cheques y transferencias que ha recibido tanto del asistente como de la responsable de caja, la misma persona se encarga de revisar y reunir los detalles de las facturas y retenciones para entregar al Departamento Financiero para su revisión en las cuentas bancarias y proceder el depósito de los cheques. Una vez revisado los saldos, se entrega al Departamento Contable para que ingrese el pago y cierre de la deuda en el sistema informático.

2.2.3.2 Cuestionario del Ciclo de Ingresos

Tabla 24: Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Ingresos (Ventas)

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE INGRESOS (VENTAS)**

DEPARTAMENTO: Ventas
ENTREVISTADO: Miguel Parra
ENTREVISTADOR: Michelle Chávez C.
FECHA: 02/02/2016

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento cuenta con políticas, reglamentos y Manual de Funciones para las ventas, devoluciones y cancelación de las mismas?		x		No se observó formalmente políticas, reglamentos y Manual de Procedimientos en este Departamento
2	¿La Gerencia o personal Administrativo realiza un pronóstico de ventas anual?		x		No se realiza pronóstico ni presupuesto de ventas
3	¿El personal de ventas se encuentra capacitado para brindar un servicio de calidad?		x		El personal no ha asistido a ninguna capacitación sobre servicio de calidad
4	¿El personal de ventas asiste a programas de capacitación continua?		x		La Empresa no considera necesaria la capacitación al personal de ventas
5	¿El Jefe de Ventas y Asistentes se basan en un catálogo de precios de los productos y los servicios que ofrece la Empresa?	x			La Empresa tiene un catálogo de precios; sin embargo, se encontró varias facturas con los mismos ítems pero con diferentes precios (Anexo 4)
6	¿La Gerencia estableció un porcentaje fijo para conceder descuentos en las ventas?		x		No existe porcentaje fijo para descuentos (Anexo 4)
7	¿Se ha definido los clientes a quienes se les puede otorgar descuentos?		x		Se otorga descuentos a cualquier cliente, sin seguir política o normativa interna alguna.
8	¿Las funciones de facturación son independientes de:				La persona responsable solo se encarga de facturar
	¿Despacho?	x			
	¿Contabilidad?	x			
	¿Cobranzas?	x			
9	¿Al emitir la factura, los empleados verifican que los datos, valores e impuestos se encuentren correctamente?	x			Se confirma los datos del cliente al momento de elaborar la factura

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
10	¿Las facturas que emite la Empresa tienen un orden secuencial?	x			Se constató la existencia de orden secuencial de las facturas electrónicas actuales (<i>Anexo 4</i>)
11	¿Periódicamente, se confirma que el sistema informático que actualmente tiene la Empresa no permita que los empleados puedan modificar las facturas que ya se han emitidas?		x		Yo, utilicé algunas computadoras de la Empresa y con carácter experimental se estableció que los registros de ventas si pueden ser modificados de mala fe o error.
12	¿Ante una caída del sistema informático, la Empresa cuenta con alguna alternativa para continuar con las ventas?		x		No se ha planteado ninguna alternativa
13	¿Se elaboran reportes diarios de las ventas realizadas?	x			Se elaboran reportes diarios que son entregados al Departamento de Contabilidad (<i>Anexo 4</i>)
14	¿Existe algún formato establecido por la Empresa que permite realizar los reportes diarios de ventas?	x			El sistema lo proporciona
15	¿La Empresa emite órdenes de remisión?	x			Siempre que la mercadería se la entrega puerta a puerta (<i>Anexo 4</i>)
16	¿Las órdenes de remisión llevan un orden secuencial?	x			Se constató la secuencia de las órdenes de remisión (<i>Anexo 4</i>)
17	¿Se elaboran simultáneamente las órdenes de remisión y las facturas?		x		No siempre se cumple (<i>Anexo 4</i>)
18	¿El personal retiene las facturas anuladas?	x			El juego completo de facturas anuladas se ataja y se entrega al Departamento de Contabilidad para su registro y archivo.
19	¿En las facturas de ventas, siempre se incluye el servicio de transporte u otros servicios prestados?		x		Se observó personalmente que los valores por servicios que presta la Empresa no son colocados y cobrados en las facturas. (<i>Anexo 4</i>)
20	¿El personal de ventas envía los documentos completos a bodega para su respectivo despacho o devolución?		x		No siempre se recibe la documentación completa (<i>Anexo 4</i>)
21	¿El Jefe de Ventas realiza informes de ventas cada mes?		x		No se encontró ningún tipo de informe elaborado por el Jefe de Ventas
22	¿Los informes de ventas son analizados por la Gerencia?			x	No se realizan informes
23	¿La Empresa realiza respaldos diarios de la información contable generada en el transcurso del día?	x			Cada dos horas se realizan respaldos automáticos
24	¿Los comprobantes que respaldan los ingresos de la Empresa, se encuentran archivados en un lugar seguro?	x			Archivo en el Departamento de Contabilidad
25	¿Existe alguna política respecto a la emisión de notas de crédito?	x			No existe; sin embargo, no se emite nota de crédito si no es autorizada por el contador
26	¿Las devoluciones se registran cuando se recibe la mercadería y se comparan con las notas de crédito emitidas?	x			Siempre se registra al instante (<i>Anexo 4</i>)
27	¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por Contabilidad?	x			Contabilidad revisa diariamente las facturas y el reporte de ventas (<i>Anexo 4</i>)

Tabla 25: Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Ingresos (Cuentas por Cobrar)

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE INGRESOS (CUENTAS POR COBRAR)**

DEPARTAMENTO: Crédito y Cobranzas
ENTREVISTADO: Fernando Ortega
ENTREVISTADOR: Michelle Chávez C.
FECHA: 02/02/2016

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento cuenta con un Manual de Funciones para las cuentas por cobrar?		x		No existe formalmente un Manual de Funciones en este Departamento
2	¿La Empresa evalúa previamente la liquidez del cliente para otorgarle crédito?		x		No se evalúa ningún antecedente del cliente. (Anexo 5)
3	¿La Empresa cuenta con política para plazos de cobro a los clientes?	x			El plazo que estableció la Gerencia es de 3 semanas; sin embargo no se cumple (Anexo 5)
4	¿Se respetan los límites de crédito otorgados a los clientes?		x		No existe límites
5	¿El personal de Cobranzas elabora rutas para ejecutar el proceso de cobro?	x			Se constató la existencia de rutas diarias (Anexo 5)
6	¿El personal de Cobranzas envía informes a sus clientes de la deuda que se tiene?	x			Por medio de correo electrónico o llamadas telefónicas.
7	¿Existe algún control que ayude al personal de Cobranzas a determinar y confirmar la cancelación de la deuda, para evitar cualquier clase de duplicidad de cobro o problemas con los clientes?		x		No existe ningún control para la copia de los detalles de las facturas de la Empresa (Anexo 5)
8	¿Se realiza evaluaciones periódicas de cartera por antigüedad de saldos y se determina las razones por las cuales el cliente no cancela la deuda?		x		No se encontraron documentos para evaluar la cartera
9	¿El dinero que se obtiene por el cobro de la deuda, se lo deposita el mismo día a la cuenta bancaria de la Empresa?		x		Se lo deposita al siguiente día
10	¿Se continúan las gestiones de cobro de tales deudas no obstante haber sido canceladas?	x			Se mantiene pendiente y se vuelve a insistir.
11	¿Los saldos a cargo de empleados son revisados periódicamente?	x			Al siguiente día se comprueba los cobros realizados
12	¿Existe un control para la provisión de cuentas por cobrar?		x		No se cumple con la normativa
13	¿La Empresa confirma los saldos de las cuentas por cobrar?		x		No se encontró ningún tipo de confirmaciones
14	¿En caso de que se entregue los cheques al encargado de cobranzas, este prepara una lista de los cheques recibidos?		x		Solo se recibe los cheques
15	¿Se realiza solicitudes escritas y numeradas para algún cambio en la información de algún cliente?		x		No existe ningún formato para cambio de información
16	¿El personal Administrativo realiza periódicamente índices financieros relacionados con las Cuentas por Cobrar? (Rotación de cuentas por cobrar, periodo promedio de cobranzas, etc.)		x		La Empresa no aplica ningún índice financiero para este Departamento

2.2.4 Gastos

En este ciclo intervienen todos los gastos y compras de operación, gastos administrativos, gastos de limpieza, etc., los mismos que son indispensables para que la Empresa ejecute su labor diario sin ningún inconveniente o retraso.

2.2.4.1 Narración del Ciclo de Gastos

- **PEDIDO INSUMOS Y SUMINISTROS DE OFICINA**

El personal de la Empresa comunica verbalmente al Departamento de Adquisiciones, los insumos y materiales que necesitan. La persona responsable de este proceso se comunica con cualquier proveedor que tenga los materiales que se están requiriendo y conceda crédito a la Empresa. Si consigue el proveedor, se elabora una orden de compra. Si no consigue proveedor continúa comunicándose con otros proveedores que accedan al crédito.

- **RECEPCIÓN DE INSUMOS Y SUMINISTROS DE OFICINA**

La persona que recibe los materiales es la misma que realizó el pedido. Se encarga de verificar que la cantidad recibida sea la que se pidió y la que consta en la factura. Posteriormente procede a entregar los suministros a las áreas que pidieron y el sobrante lo almacena, además coloca un sello de recibido en la factura.

- **REGISTRO Y PAGO**

Las facturas se entregan al Departamento de Contabilidad para que el Asistente ingrese al sistema informático como gasto, elabore la retención en la fuente, imprime el comprobante y los archive.

Para proceder el pago, el proveedor mantiene constatación con la Empresa cuando esta se retrasa en el crédito que se le otorgó. Después de la insistencia del proveedor el Departamento Financiero pide los documentos al Departamento de Contabilidad y elabora el cheque en el sistema informático, por último, el Departamento de Adquisiciones se comunica con el proveedor para que se acerque a retirar el cheque.

- **PEDIDO DE MERCADERÍA**

El Jefe de Bodega y Jefe de Ventas comunican verbalmente al Departamento de Adquisición la mercadería que se necesita para la venta.

La persona responsable de este proceso se comunica con diferentes proveedores y elabora de 2 a 3 cotizaciones. El proveedor que se va a seleccionar debe tener la mercadería a un precio razonable y de excelente calidad. Si el proveedor cuenta con esas características, se procede a negociar la forma de pago que por lo general es a crédito.

- **REGISTRO Y PAGO**

Las facturas se entregan al Departamento de Adquisiciones para que se ingrese al sistema informático como los ítems de la mercadería con su respectiva cantidad, precio y descuento. Luego las facturas son enviadas al Departamento de Contabilidad para que se elabore la retención en la fuente respectiva, imprime el comprobante y los archive.

Para proceder el pago, el proveedor mantiene constatare comunicación con la Empresa cuando esta se retrasa en el crédito que se le otorgo. Después de la insistencia del proveedor el Departamento Financiero pide los documentos al Departamento de Contabilidad y elabora el cheque en el sistema informático. El Departamento de Adquisiciones se comunica con el proveedor para que se acerque a retirar el cheque.

2.2.4.2 Cuestionario del Ciclo de Gastos

Tabla 26: Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Gastos (Gastos Operacionales y Cuentas por Pagar)

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CICLO DE GASTOS (GASTOS OPERACIONALES Y CUENTAS POR PAGAR)

DEPARTAMENTO: Adquisiciones
ENTREVISTADO: Elena Grefa
ENTREVISTADOR: Michelle Chávez C.
FECHA: 02/02/2016

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La Gerencia realiza presupuesto anual de gastos?		x		No se realiza presupuestos
2	¿El Departamento que maneja los gastos operativos y cuentas por pagar de la Empresa, cuenta con políticas, reglamentos y Manual de Funciones para el manejo de los mismos?		x		No se observó formalmente políticas, reglamentos y Manual de Procedimientos en este Departamento
3	¿El Departamento de cada área, informa al encargado de compras, los insumos y productos que se necesita mediante una requisición de compra, la misma que es aprobada por la Gerencia?		x		Se lo hace verbalmente sin aprobación de la Gerencia (Anexo 6)
4	¿Las órdenes de compra llevan un orden secuencial?	X			Existe orden secuencial (Anexo 6)
5	¿El encargado de compras investiga, evalúa y selecciona un proveedor?	x			Se evalúa mediante el crédito que otorga y la calidad de los productos
6	¿Existe alguna política para selección de proveedores?		x		Cualquier proveedor puede ser elegido, no existe política formal
7	¿El encargado de compras, realiza cotizaciones?		x		No se encontraron cotizaciones adjuntas a las facturas (Anexo 6)
8	Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de los Departamentos de:				Correcto
	¿Contabilidad?	x			
	¿Recibo?	x			
	¿Despacho?	x			
9	Las funciones de la persona que recibe las compras, es independiente de:				Quien paga recibe
	¿Contabilidad?	x			
	¿Despacho?	x			

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
10	¿La persona que recibe las compras, realiza un informe de los artículos que recibió y los archiva correctamente?		x		No existe ningún informe
11	¿Se realiza el conteo inmediato de los artículos y se los compara con la orden de compra y la factura?	x			En el instante que se recibe se cuenta
12	¿El encargado de compras realiza informes de gastos, devoluciones, precios y cantidades y entrega a Gerencia?		x		No existe ningún informe entregado a Gerencia
13	¿La Gerencia ha asignado a una persona para llevar un registro de pagos periódicos para prevenir que se omita un pago o que se pague dos veces? (Arrendamientos, Servicios Básicos, Seguros, etc.)	x			El Asistente Contable es aquel que se encarga de los pagos periódicos de los proveedores
14	¿El Departamento contable recibe la factura junto a la orden de compra las compara y registra?	x			Se revisó en el Departamento de Contabilidad, la existencia de dichos documentos completos
15	¿La persona que contabiliza el gasto, se asegura de que los documentos se encuentren autorizados por el SRI, contengan los datos reales de la Empresa y sus valores y cantidades se encuentren correctamente?		x		La persona que contabiliza, no se asegura de la validez de la factura por medio de la página del SRI
16	¿Existe algún control para que Contabilidad verifique que se recibió los productos?	x			Se encuentra en el centro de la factura dos sellos (bodega y adquisiciones). (<i>Anexo 6</i>)
17	¿El Departamento de Contabilidad maneja comprobantes de egreso?	x			Se revisó los archivos y constaban todos los tramites su comprobante de egreso (<i>Anexo 6</i>)
18	¿Los recibos y facturas de gastos se encuentran archivados en un solo lugar, en orden cronológico y con su respectivo sustento?	x			Se confirmó dicha información con el archivo del Departamento de Contabilidad (<i>Anexo 6</i>)
19	¿La Empresa maneja algún control para evitar que las facturas canceladas, no se puedan utilizar nuevamente?	x			No se incorpora un sello o rubrica en la factura (<i>Anexo 6</i>)
20	¿Solo la Gerencia puede autorizar el pago por las compras?		x		Cualquier persona puede aprobar las compra
21	¿Se realiza evaluaciones y análisis de antigüedad de saldos de Cuentas por Pagar y se determina las razones?		x		No se encontró ningún análisis del saldo de Cuentas por Pagar
22	¿Se realiza solicitudes escritas y numeradas para el cambio de información de algún proveedor?		x		No existe ningún formato para cambio de información

2.2.5 Nómina

En este ciclo se encuentra inmerso los gastos por sueldos, bonificaciones, y de más obligaciones que se tenga con los empleados, así como las provisiones por indemnización, desahucio, jubilación y eventuales juicios laborales.

2.2.5.1 Narración del Ciclo de Nómina

- **CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

El proceso de contratación inicia por una necesidad adicional de personal que ayude y colabore en las áreas que se requiera, para esto el Jefe de cada área informa verbalmente a Gerencia el exceso de trabajo que se está presentando en el espacio donde labora y el requerimiento de nuevo personal para la ejecución de tareas adicionales.

La contratación se basa únicamente por referencias personales, recomendaciones y sugerencias por parte del personal que labora en la Empresa, por ende, no se realizan anuncios públicos en periódicos, televisión, radio, internet, etc.

Al presentarse la persona interesada por el puesto, se genera una reunión en la cual se encuentra el Gerente de la Empresa, Jefe Financiero y el Jefe del Área involucrada, en la cual se desarrolla

una entrevista al candidato para conocer aspectos básicos de la vida y experiencia laboral que ha tenido.

Al finalizar la entrevista, la Gerencia y el Jefe de Área informa verbalmente al candidato las funciones, responsabilidades, actividades, horarios de trabajo, registro de asistencia, remuneración, bonos, incentivos, tiempo de contrato y ciertas políticas que se ha establecido en la Empresa.

Posteriormente, se elabora y firma el contrato de trabajo entre las partes involucradas y se lo entrega al Departamento de Contabilidad, el mismo que se encarga de realizar el aviso de entrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), elabora la solicitud de acumulación de beneficios sociales si fuese el caso, y archiva en una carpeta individual donde se encuentra toda la documentación adicional del nuevo empleado (cargas familiares, lugar donde vive, etc.).

La persona contratada recibe el primer día de trabajo la inducción oportuna antes de que desarrolle y ejecute sus actividades establecidas en el contrato.

- **CÁLCULO Y PAGO**

El cálculo de la nómina lo realiza el Departamento de Contabilidad el mismo que procede a ingresar datos en un archivo de Excel ya

establecido, donde se encuentran los rubros de sueldos, anticipos, bonos, comisiones, aportes al IESS, beneficios sociales, descuentos y horas extras de cada empleado.

La información que se recolecta para el cálculo de las horas laborales y horas extras de los empleados, se da por medio del reloj de asistencia, éste informa al Contador y Asistente Contable que es el único personal que puede acceder a revisar la entrada y salida de los empleados y se procede a realizar el cálculo de horas extras y sanciones por atrasos. En el caso del tiempo extra laborado y registrado por cualquier empleado se lo considera siempre y cuando el mismo haya elaborado una solicitud escrita y sea previamente aprobado por la Gerencia, en caso contrario el Contador no toma en cuenta el tiempo registrado en el reloj.

La Gerencia es quien autoriza por medio de solicitud incentivos laborales, tiempo de vacaciones y permisos que requieran los empleados, este documento se lo entrega a Contabilidad para su respectivo archivo.

Las comisiones de ventas son calculadas solamente de las facturas emitidas ha contado por el 1% para cada vendedor.

Las comisiones por cobro de ventas a crédito se las calcula por el 1% y este pago se lo realiza únicamente al personal del Departamento de Cobranzas.

Al finalizar los cálculos de la nómina, se imprime y firma la persona que lo realizó (Asistente Contable) y la persona que revisó (Contador General), se imprime los roles de pago individuales y se entrega al Departamento Financiero, el mismo que revisa y separa los empleados que reciben el sueldo en cheque y en transferencia. La lista de empleados que recibe el sueldo en cheque el mismo Departamento procede a elaborar los cheques por medio del sistema informático, y entrega al Gerente y Presidente para que firmen los mismos. Mientras que la lista de empleados que reciben su sueldo por transferencia bancaria, se la entrega a la única persona autorizada el Sr. Fabián Recalde quien ingresa al sistema bancario por operador y realiza las transferencias en las cuentas de los empleados.

Al finalizar este proceso, se entregan las listas, roles de pago y cheques a Contabilidad para que se revise los saldos transferidos y en cheques y se proceda a entregar el cheque y roles de pago a los empleados a cualquier hora del día, los mismos que deben firmar el recibido en la copia del rol de pagos que se le ha entregado. Cabe mencionar que el pago que realiza la Empresa es quincenal y mensual, en donde el pago quincenal el empleado recibe solamente un anticipo de sueldo.

Para finalizar el proceso, el Asistente Contable y Contador registran en el sistema informático las transacciones que surgieron por el pago de la nómina, imprimen el comprobante de egreso y lo archivan.

2.2.5.2 Cuestionario del Ciclo de Nómina

Tabla 27: Cuestionario de Control Interno – Ciclo de Nómina

EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE NÓMINA

DEPARTAMENTO: Contabilidad
ENTREVISTADO: Luciano Córdova
ENTREVISTADOR: Michelle Chávez C.
FECHA: 02/02/2016

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Los Jefes de cada Departamento de la Empresa realizan un informe a la Gerencia cuando existe la necesidad de contratar un nuevo trabajador (físico)?		x		No existe un informe físico para contratar nuevo personal
2	¿La Gerencia es la que autoriza el informe siempre?			x	No existe un informe físico para contratar nuevo personal
3	¿La Empresa realiza anuncios públicos cuando existe la necesidad de nuevo personal?		x		La contratación se la realiza por referencias
4	¿Se realizan pruebas de conocimiento, aptitud, etc., para ingresar a la Empresa?		x		No existe un formato de pruebas que se haya aplicado (Anexo 7)
5	¿Existe formalmente algún perfil de trabajo o perfil profesional a ocupar?		x		No se encontró los perfiles de trabajo de ningún Departamento (Anexo 7)
6	¿Para contratar a nuevo personal, la Administración determina que éste sea competente, eficiente y eficaz para las actividades a desarrollar?		x		No se realiza un tiempo de prueba para determinar lo mencionado
7	¿La Empresa informa a los trabajadores de su responsabilidad, funciones y lo que se espera de ellos?	x			Verbalmente
8	¿Se realiza formalmente contratos de trabajo (físico)?	x			Se revisó las carpetas del personal y se encontraron completos los contratos de trabajo (Anexo 7)
9	¿La Empresa realiza presupuesto anual de los gastos de nómina, así como de ingreso y salida de empleados?		x		
10	¿La Empresa realiza provisiones por jubilación, indemnización, despidos y juicios relacionados con el personal?	x			En los Estados Financieros hay dichas provisiones
11	El archivo individual de cada trabajador contiene:				

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
	Fecha de Ingreso	x			Se revisó las carpetas de todo el personal y se verificó la existencia de todos los documentos necesarios; sin embargo, no se encontró exámenes médicos ni certificado del CONADIS. (Anexo 7)
	Cambios, aumentos, etc., debidamente aprobados	x			
	Bases del sueldo o jornal	x			
	Autorizaciones para el descuento del salario	x			
	Acumulación de pagos de salarios, prestaciones de cada trabajador, décimos y fondo de reserva.	x			
	Contrato de trabajo	x			
	Examen médico de ingreso		x		
	Certificado del CONADIS		x		
	Aviso de entrada y salida registrado en el IESS	x			
	Información del cumplimiento a las disposiciones relativas a la retención de impuesto sobre sueldos pagados	x			
12	¿La Empresa cuenta con descripción de puesto y funciones a desarrollar por cada trabajador? (formal-informal)		x		No se ha establecido formalmente la descripción del puesto y sus funciones
13	¿Los trabajadores que ingresan a la Empresa, reciben oportunamente la inducción antes de desarrollar sus actividades o funciones?	x			La inducción la realiza el personal de cada área relacionada
14	¿La Empresa proporciona al nuevo trabajador el código de ética y conductas?		x		No se encontró físicamente el código de ética (Anexo 7)
15	¿Existe alguna acción correctiva cuando se viole el código de ética y conducta o alguna política?			x	No existe código de ética
16	¿La administración elabora y desarrolla evaluaciones de desempeño al personal de la Empresa?		x		No se encontraron formatos de evaluación de desempeño que hayan sido aplicados (Anexo 7)
17	¿La Empresa cuenta con indicadores de gestión y financieros relacionados con la nómina?		x		La Empresa no aplica ningún índice financiero o de gestión para este Departamento
18	¿El tiempo trabajado por cada empleado es registrado en el reloj de asistencia para personal?	x			El reloj de asistencia se encuentra al entrar a la Empresa (Anexo 7)
19	¿Los Supervisores o Jefes de cada Departamento elaboran un reporte de las horas trabajadas por cada empleado?		x		No existe un detalle de las horas realmente trabajadas (Anexo 7)
20	¿Los empleados realizan una solicitud escrita para ausentarse del trabajo?	x			Ésta es solicitada en el Departamento de Contabilidad (Anexo 7)
21	¿Los empleados son obligados a tomar sus vacaciones anualmente?		x		No se ha encontrado ninguna solicitud por parte de la Gerencia
22	¿Los registros de tiempo u otra información que sirvan de base para la preparación de las nóminas, son preparados y llevados independientemente de quienes intervienen en la elaboración de las mismas?		x		La información es controlada por el asistente contable, el mismo que elabora el rol de pagos
23	¿Las horas extras de los trabajadores son previamente autorizadas por un supervisor o por la Gerencia?	x			Bajo una solicitud aprobada por la Gerencia

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
24	¿La Empresa dispone de algún sistema de retribución por mérito o de incentivos?	x			Incentivos por desempeño (<i>Anexo 7</i>)
25	¿La Gerencia es quien autoriza el pago de incentivos y nómina?	x			Solamente la Gerencia puede otorgar y autorizar
26	¿Los incentivos o bonos son pagados con cheque?	x			Se verificó en el archivo la existencia de los comprobantes de egreso y solicitud de pedido junto al número de cheque emitido
27	¿El responsable de la nómina, verifica los cálculos de acuerdo a los que disponen las leyes, reglamentos y resoluciones, antes de efectuar el pago?	x			Bajo la información receptada por el SRI en la página web
28	¿Existe prestaciones adicionales a los trabajadores, diferentes a los establecidos por la ley?	x			Prestamos que otorga la Empresa siempre y cuando sean autorizados por la Gerencia (<i>Anexo 7</i>)
29	¿La distribución contable de la nómina son revisadas por alguien distinto al que prepara la nómina?	x			El asistente contable elabora y el Contador General revisa
30	¿La persona que firma los cheques de nómina tiene acceso a los registros contables?		x		Firma el Presidente y el Gerente, los cuales no tienen acceso a los registros (<i>Anexo 2</i>)
31	¿Se paga la nómina únicamente por medio de cuentas bancarias?		x		Se cancela por medio de cheques, transferencia bancaria y efectivo (<i>Anexo 7</i>)
32	¿Las transferencias bancarias son realizadas por personal autorizado?	x			Solamente una persona tiene las contraseñas para realizar transferencias
33	¿Las nóminas y recibos de cobro son firmadas por todos los trabajadores?	x			En el archivo y constan todos los recibos con su respectiva firma
34	¿Cuándo el pago se hace en efectivo, se obtiene recibos?	x			Siempre se emite recibos ya sea por efectivo, cheque o transferencia
35	¿Si es así, se comparan tales recibos con las firmas de los empleados que aparecen en el archivo?	x			Sí se verifica
36	¿La Empresa mantiene mecanismos para dar a conocer información relevante a los trabajadores y obtener sugerencias de los mismos sobre calidad y tipos de mejoras?		x		No se realizan reuniones continuas con el personal de la Empresa para desarrollar cualquier tema

3 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS CONTROLES

3.1 DEFINICIÓN DE RIEGOS

El Control Interno - Marco Integrado - Resumen Ejecutivo PwC (2013), define al riesgo:

Como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán (pág. 4).

A los inicios del siglo XXI con la globalización de la corrupción, el aumento del calentamiento global y los avances informáticos amenazados por los hackers, se determina que no existe ninguna actividad empresarial, gubernamental y aún personal, que no estén amenazados a una infinidad de riesgos existentes. Para el caso de este trabajo, cito algunos ejemplos:

3.2 TIPOS DE RIESGOS

Actualmente, existe gran cantidad de factores internos y externos conocidos como riesgos, que afectan a la consecución de los objetivos (operación, cumplimiento, información y comunicación, estratégicos; según el COSO II). Y, otros según el tipo

de entidad, por ejemplo, riesgos naturales: inundaciones, terremotos, aluviones, sequías, que en el caso ecuatoriano lo maneja la Secretaría Nacional de Riesgos. En el caso de entidades financieras existe en las universidades una maestría para los bancos y empresas de seguros, teniendo muchos riesgos del sector: cobranzas, liquidez, incobrables, etc., mismos que de manera muy amplia están contemplados en las Normas de Basilea I y II.

A continuación, se mencionan algunos tipos de riesgos que se han venido presentando en las empresas, mismos que han sido parafraseados de algunas obras citadas en la bibliografía.

3.2.1 Riesgos de Negocio

Son aquellos riesgos que, por algún tipo de circunstancias o factores internos o externos, tengan un impacto negativo sobre la parte esencial y sustancial del funcionamiento de la organización, así como de la rentabilidad del mismo.

3.2.2 Riesgos Operativos

Son aquellos riesgos que pueden presentarse como pérdidas directas o indirectas para la empresa, esto se da por adecuar, adaptar y ejecutar procesos, procedimientos, controles internos erróneo, inapropiados e inadecuados a la empresa, evitando que los involucrados de cada proceso no operen eficiente y eficazmente, por ende, estos riesgos desvía la consecución de los objetivos.

3.2.3 Riesgos Financieros

Son aquellos riesgos que afectan la parte económica y financiera de la empresa para esto se ha determinado el riesgo de crédito que es aquel que por falta de recaudación puede reflejarse como pérdida para la empresa, por el incumplimiento de pago de la otra parte. También el riesgo de liquidez que de igual manera se puede reflejar como pérdida para la empresa puesto que es la insuficiencia de recursos para financiar sus actividades relacionadas con el giro del negocio, de no ser controlados estos riesgos la empresa puede incidir en iliquidez y capacidad de pago inoportuno. Este riesgo de liquidez está presente cuando la empresa no lleva un adecuado flujo de caja o en épocas de crisis como las que actualmente atraviesa el sector público ecuatoriano al no cancelar considerables sumas de dinero a contratistas del estado, algunos de los cuales han quebrado por recurrir a préstamos bancarios que no han sido cubiertos.

Vale citar que por un factor externo como el caso del terremoto en Pedernales-Manabí, se ha dado un riesgo que afecta en poca proporción a las ventas, mismo que no se ha valorado por falta de datos de la Empresa ya que esta tesis, en su trabajo de campo, fue antes de esta catástrofe.

3.2.4 Riesgos Legales

Son aquellos riesgos que pueden generar pérdidas a la empresa por el incumplimiento de leyes, reglamentos, resoluciones, etc., emitidas por los entes de regulación, las cuales está obligada la empresa a cumplir de manera oportuna,

como es el caso de no afiliarse al IESS, al personal nacional o extranjero que recién ingresa a la empresa.

3.2.5 Riesgos Laborales

Son aquellos daños, enfermedades, patologías o lesiones que un empleado de la Empresa sufre por motivos de trabajo, los mismos que se pueden presentar en el interior o exterior de la Empresa. Estos riesgos afectan el desempeño, eficiencia y eficacia de las actividades y procesos que realiza el trabajador que ha sufrido alguna de estos daños. En el caso de muchas empresas ecuatorianas la seguridad industrial especialmente para obreros de la construcción y trabajadores de la industria es prácticamente nula o inaplicable; debido a que las empresas no desean comprar equipos de seguridad como: cascos, lentes protectores, cinturones de seguridad, zapatos con puntas de acero, tapones para los oídos, etc.; y, en otras ocasiones los obreros son completamente despreocupados con el riesgo institucional y del IESS de cubrir siniestros que podían obviarse.

3.2.6 Riesgos Ambientales

Son aquellos riesgos que surgen de aspectos y factores ambientales negativos, los mismos que producen en la empresa y en los empleados ciertas lesiones, enfermedades, juicios legales, problemas, etc., Estos riesgos no pueden ser controlados por las personas. Algunos ejemplos de estos son; las erupciones de los volcanes, sequías, inundaciones, etc. Por otra parte, hay que citar que el ser humano es el principal depredador de la naturaleza de allí que, el protocolo de Kioto adoptado el 11 de diciembre de 1997 en Japón ha quedado en letra muerta.

Logrando algunas mejoras para evitar el calentamiento global con la reunión en París el año 2015 con 195 países desarrollados.

3.2.7 Riesgos Informáticos

Es aquel riesgo que perjudica a la información ingresada en los sistemas que actualmente tienen las empresas, puesto que los diferentes sistemas, son susceptible a cualquier tipo de modificación, eliminación, encriptación, plagio, etc., por parte de los empleados, clientes, proveedores, y demás terceros que tienen el deseo de hacer daño a la empresa (fraude) o por un simple error, la información desaparece y se distorsiona.

Es importante dejar constancia que con el avance de la tecnología, tanto los hackers como los crackers están incursionando con demasiada violencia y premeditación a vulnerar cualquier tipo de información computarizada, vale citar el caso de Wiki Leaks cuyo directivo Julian Assange esta asilado en la embajada del Ecuador en Gran Bretaña desde hace varios años, por filtrar millones de documentos del pentágono (USA); y, últimamente más de 11 millones de documentos se han filtrado con el escándalo mundial conocido como Panama Papers.

3.2.8 Riesgo de Reputación

Son aquellas acciones, transacciones, inversiones y situaciones negativas, que provocan desconfianza en la integridad y competencia ya sea de accionistas, socios, empleados, proveedores, clientes, inversionistas, etc.

Por un falso rumor que se difunda hacia terceros, la empresa puede perder competitividad en el mercado, por ende, disminuirían las utilidades, si este evento continúa, la empresa puede decidir el cierre de la misma.

Pero, también hay que citar que es un acto corrupto y generalmente sin sanción, el que deliberadamente una persona o empresa (generalmente la competencia), genere un rumor falso que desprestigia a una organización o persona honesta. Vale citar que el agraviado puede recurrir a un juicio por daño moral.

3.2.9 Riesgo de Daños

Son aquellos que provocan pérdidas de los bienes o efectos personales, los mismos que pueden ser causados porque la empresa no contrata o adquiere pólizas de seguros contra incendios, siniestros, edificaciones, etc.

3.2.10 Riesgos de Auditoría Financiera

El riesgo de auditoría se presenta cuando el auditor expresa una opinión de auditoría inapropiada en los estados financieros de la empresa, los mismos que contienen errores importantes o significantes. Los riesgos que existen son:

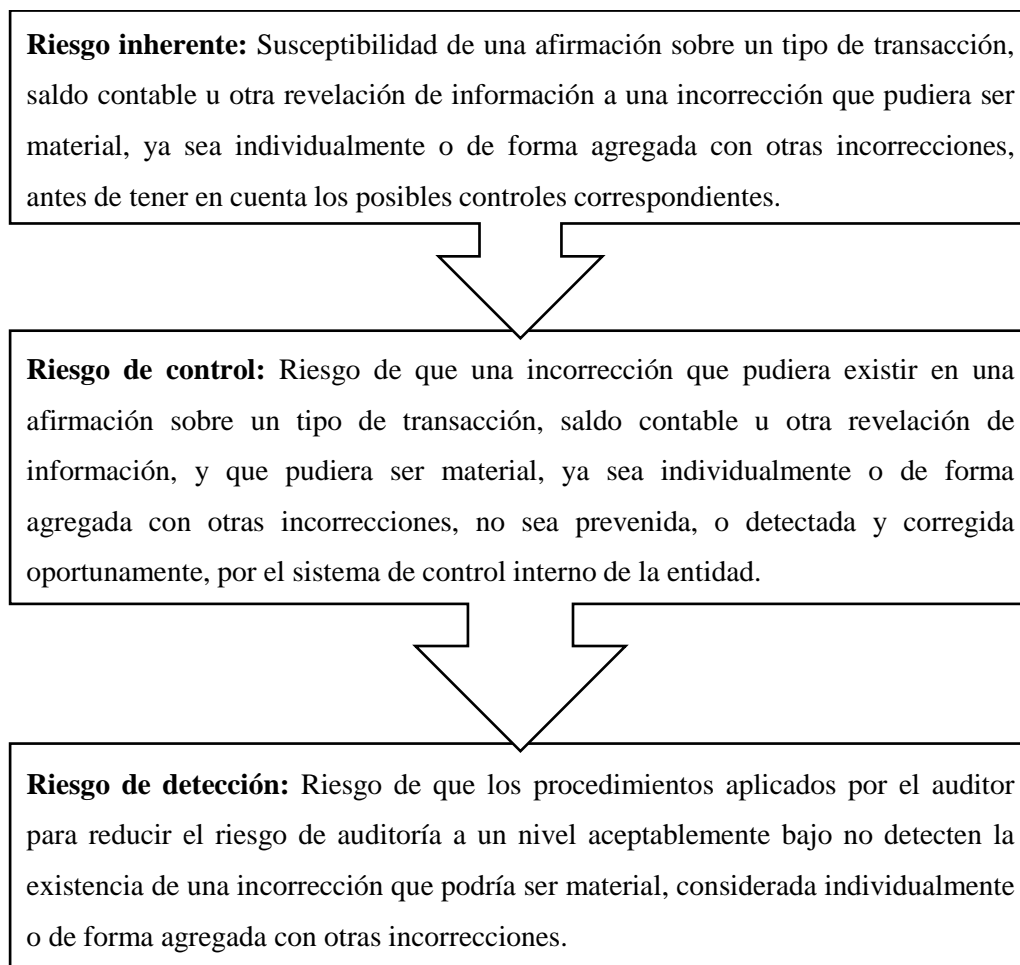


Figura 4: Tipos de Riesgos de Auditoría Financiera

Fuente: (Norma Internacional de Auditoría 200, 2013)

Los Contadores y Auditores deben asegurarse que los estados financieros sean elaborados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF o las Normas Internacionales de Información Financieras para PYMES, es por eso que se han establecido afirmaciones o aseveraciones contables que se deben cumplir para mantener información correcta y emitir un dictamen limpio de los mismos. Las aseveraciones o afirmaciones son las siguientes:

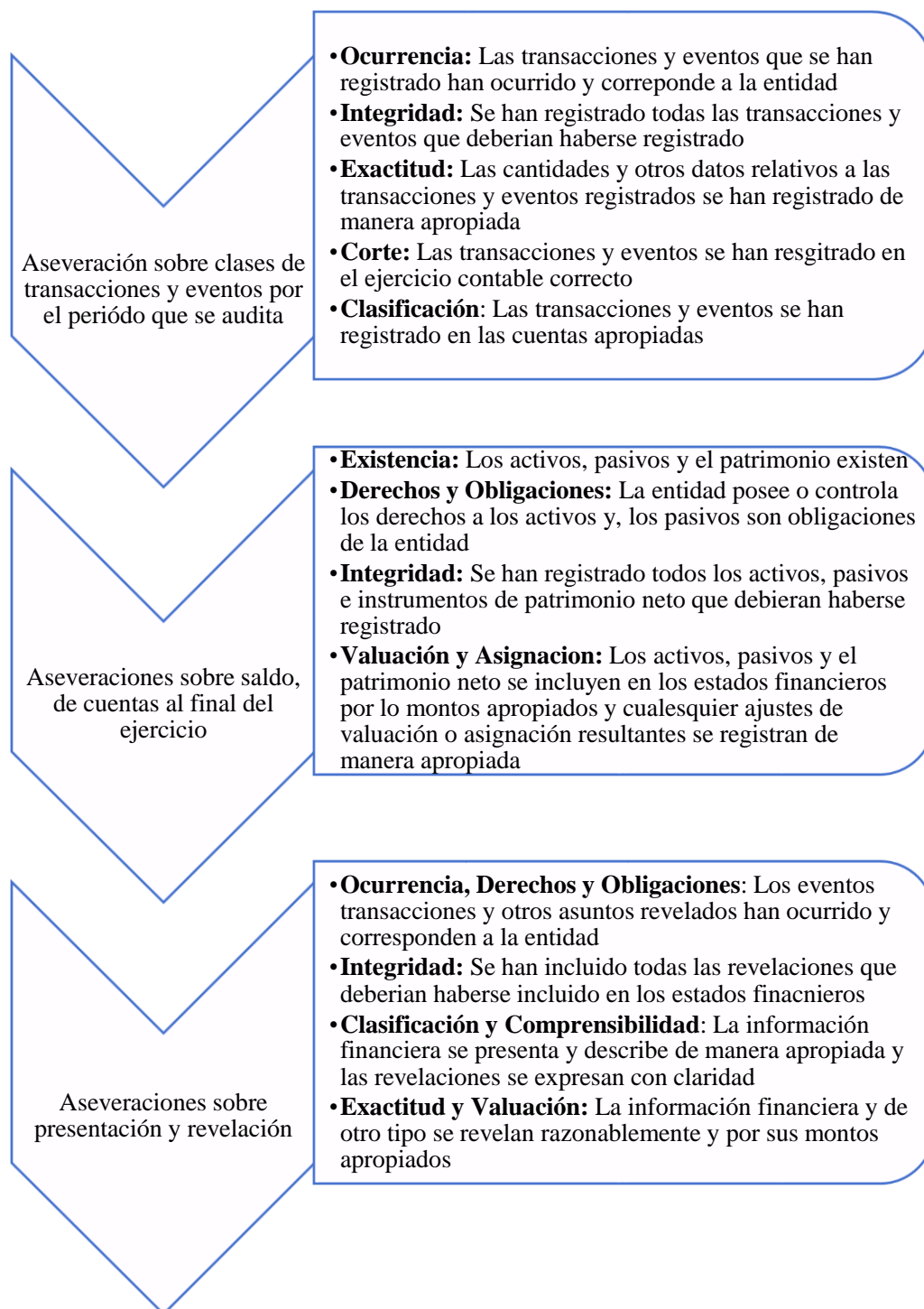


Figura 5: Aseveraciones

Fuente: (Normas Internacionales de Auditoría 315, 2013, pág. 32)

Según los autores de Auditoría Financiera como Carlos Slosse o Arens, el número de aseveraciones o aserciones contables, varia; pero, su cobertura es similar a la figura arriba citada.

3.3 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Después de evaluar los riesgos que presenta la empresa, el Director de Auditoría Interna se encarga de confirmar y asegurar la existencia de los riesgos para posteriormente entregar el informe al Directorio y Gerencia General los mismos que deben tomar decisiones sobre los riesgos presentados que no permiten alcanzar los objetivos planeados. La literatura del COSO identifica diferentes respuestas a los riesgos que son: aceptar el riesgo, compartir el riesgo, reducir el riesgo y evitar el riesgo.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS CONTROLES INTERNOS DE LA EMPRESA CUCASA CIA. LTDA.

Matriz de Riesgo

Es una herramienta de control y de gestión que se utiliza para identificar y evaluar los riesgos, probabilidad de que ocurra el riesgo y el impacto o consecuencia, que presenta la Empresa en ciertas actividades, procesos, procedimientos, etc. Se identifica como un proceso para filtrar los riesgos del negocio aquellos que son implementados por parte de la Alta Gerencia. Después que la Alta Dirección y Gerencia da cualquiera de las cuatro opciones de respuesta al riesgo, casi siempre queda una parte del riesgo que no se puede controlar, mismo que se denomina, riesgo residual (Melini, 2005, págs. 28-35)

Probabilidad

Aquella posibilidad de que ocurra el riesgo, puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo. Instructivo para la Elaboración de la Matriz de Riesgos (2014). Se la presenta de la siguiente manera:

Tabla 28: Matriz de Probabilidad

3	ALTO	Puede ocurrir al menos una vez al año (ha ocurrido varias veces)
2	MEDIO	Puede ocurrir alguna vez (ha ocurrido una sola vez)
1	BAJO	No ha ocurrido nunca, pero puede ocurrir en los próximos años

Nota: Las tres calificaciones de esta tesis puede ser mayores, por ejemplo cinco categorías. Y, se puede modificar en vez de alto, medio y bajo, expresar en oraciones muy explicativas.

Impacto

Aquellos posibles cambios o consecuencias que se puede tener en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo. Control Interno - Marco Integrado - Resumen Ejecutivo PwC (2013). El impacto se lo mide de la siguiente manera:

Tabla 29: Matriz de Impacto

3	ALTO	Si se llega a presentar el hecho, se tendría altas y desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad
2	MEDIO	Si se llega a presentar el hecho, se tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad
1	BAJO	Si se llega a presentar el hecho, se tendría mínimas consecuencias o efectos sobre la entidad

Nota: Las tres calificaciones de esta tesis puede ser mayores, por ejemplo cinco categorías. Y, se puede modificar en vez de alto, medio y bajo, expresar en oraciones muy explicativas.

Estimación de Riesgo

Se obtiene multiplicando la probabilidad por el impacto.

De la propia definición de riesgo deducimos la relación entre dos variables: impacto y probabilidad de ocurrencia. Representando en una matriz estas dos variables con valores bajo, medio y alto (López Ruiz, 2008, pág. 66).

Tabla 30: Matriz de Probabilidad e Impacto

PROBABILIDAD		IMPACTO		
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	BAJO	1	2	3
2	MEDIO	2	4	6
3	ALTO	3	6	9

PROBABILIDAD		IMPACTO		
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	BAJO	B	B	M
2	MEDIO	B	M	A
3	ALTO	M	A	A

Aclaración de las probabilidades e impacto: Como se dio una calificación de 1,2 y 3 tanto a las probabilidades como el impacto, se procedió a multiplicar el puntaje de la probabilidad con el del impacto, lo que dá como resultado un total del cual se deriva la coloración en rojo-alto, amarillo-medio y verde-bajo.

Nota: Se evaluará en las matrices de riesgo aquellas observaciones en negrilla que se encuentran en los cuestionarios de cada ciclo.

3.4.1 Tesorería

Tabla 31: Matriz de Riesgo – Ciclo de Tesorería
EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO-MAPA DE CALOR-PAPEL DE TRABAJO
CICLO DE TESORERÍA

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB.	IMPAC.	TOTAL
1	Lograr que todo pago con Caja Chica, sea conforme al espíritu de su creación y conforme a sanas prácticas contables.	x		X	Caja Chica al igual que los otros ciclos no responde a políticas y a un presupuesto anual.	Incurrir en gastos innecesarios que excedan al dinero disponible asignado al fondo	3	3	9
					No establecer ni cumplir con los montos mínimos y máximos de pagos con el fondo de Caja Chica	Decremento rápido del fondo de Caja Chica y no disponer de efectivo oportuno para cubrir necesidades urgentes	3	3	9
					No existe un adecuado control en la emisión de comprobantes provisionales de Caja Chica (recibos)	Falsificación de comprobantes o alteraciones en los mismos	2	2	4
					No existe un adecuado control de las facturas que ya han sido canceladas y de las que no.	Duplicación de pago	2	3	6
2	Depositar de manera inmediata y total (al siguiente día) lo recibido por ventas diarias	x		X	Utilización inmediata del dinero por ventas en otros desembolsos (ajenos a Caja Chica).	Posible pérdida, descuadre y confusión de dinero en efectivo por ventas y emisión de informes irreales. Incumplimiento del principio de Control Interno, depósitos intactos e inmediatos	3	3	9
3	Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos llevados a cabo, para agregar valor a los mismos	x		X	Tesorería no cuenta con políticas, reglamento y Manual de Funciones.	Empleados ejecuten y establezcan sus propias reglas de trabajo a su conveniencia. No exista adecuada segregación de funciones	2	3	6
					No existe una política para el registro contable de sobrantes o faltantes de efectivo luego de arqueos sorpresivos de Caja y Caja Chica	Demora en la contabilización de sobrante o faltante de efectivo, por ende retraso en el reembolso de Caja Chica	2	2	4
4	Aprovechar la liquidez necesaria y oportuna en la Empresa y en los bancos	x	x	X	Desconocimiento de resultados de las conciliaciones bancarias por parte de la Gerencia.	Desconocimientos por parte de la Gerencia de los recursos económicos que posee la Empresa en los bancos y posible jineteo de fondos.	3	3	9

N°	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB.	IMPAC.	TOTAL
					Cancelar a proveedores con métodos de pago diferentes a cheques	Jineteo de fondos y pérdida de control bancario para verificar los pagos realizados	2	3	6
					No realizar flujos de efectivo ni análisis de liquidez de la Empresa a corto, mediano y largo plazos	Toma de decisiones inapropiadas y apresuradas frente a la liquidez o iliquidez de la Empresa.	3	3	9
					Realizar el pago de nómina con diferentes cuentas bancarias	No tener un control sobre bancos y al realizar la conciliación desconocer el valor real que se pagó por nómina. Se pueden duplicar ciertos pagos	3	3	9
5	Emitir cheques previa autorización de la Gerencia	x	x	X	No existe un adecuado control para la autorización, emisión y entrega de cheques	Emitir cheques a nombre de cualquier persona	1	3	3
					No establecer días específicos para el pago a proveedores	Perder credibilidad y créditos de los proveedores por incumplimiento de pagos oportunos.	3	3	9
						TOTAL	32	37	92
							2.5	2.8	7.1

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD		IMPACTO		
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	BAJO	1	2	3
2	MEDIO	2	4	6
3	ALTO	3	6	9

DE 1 - 2	RIESGO BAJO	CONFIANZA ALTA
DE 3 - 5	RIESGO MEDIO	CONFIANZA MEDIA
DE 6 - 9	RIESGO ALTO	CONFIANZA BAJA

ESTIMACIÓN DE RIESGO

ALTO	7.1
MEDIO	
BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	
MEDIO	
ALTO	

El análisis del ciclo de tesorería está conformado de: Caja y Caja Chica, el mismo que ha pasado por un proceso riguroso de evaluación de riesgos mediante encuestas, entrevistas y observación de campo por la persona que realiza esta tesis. Para el cálculo de la estimación se procedió a multiplicar la probabilidad e impacto de cada riesgo y posteriormente se dividió ese resultado para el total de elementos analizados en este caso fueron 13. Este ciclo presenta una estimación de riesgo global de 7.1 lo cual indica que tiene una probabilidad de riesgo alta de que no se cumplan los objetivos organizacionales, también demuestra que el nivel de confianza es sumamente bajo.

3.4.2 Inventarios

Tabla 32: Matriz de Riesgo – Ciclo de Inventarios

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO-MAPA DE CALOR-PAPEL DE TRABAJO
CICLO DE INVENTARIOS**

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
1	Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos llevados a cabo, para agregar valor a la gestión de inventarios	x			El Departamento no cuenta con políticas, reglamentos y Manual de Funciones para el manejo de los inventarios	Duplicación de actividades y costumbres	3	3	9
2	Salvaguardar la información, documentación y mercadería física recibida y mantenida en bodega	x	x	x	Cualquier empleado de la Empresa puede ingresar a la bodega sin previa autorización	Pérdida o daño de la mercadería de la bodega por ingreso de personal no autorizado	3	2	6
					No se ha establecido un lugar y personal autorizado para recibir la mercadería	Pérdida, daño y robo de mercadería en el proceso de desembarque	2	3	6
					La información de la mercadería registrada en el sistema puede ser modificada y eliminada por cualquier persona	Manipulación de registros históricos y presentes para robar la mercadería	3	3	9
3	Asegurar suministro adecuado de mercaderías para mantener el nivel más eficiente de atención al cliente	x	x		No existen presupuestos anuales de inventarios	Adquisición excesiva de inventario pudiendo colapsar la bodega	2	1	2
					El registro de inventarios en el sistema informático no muestra la localización de la mercadería, mínimos y máximos de stock	Perder ventas por no mostrar en el sistema suficiente disponibilidad de mercadería.	3	3	9
					No se realiza conciliaciones entre la información registrada en el kárdex y los registros contables	Inventarios registrados en el kárdex que no existen	3	3	9
4	Informar y comunicar a la Gerencia información oportuna de cambios, pérdidas y variaciones en los inventarios en un tiempo determinado	x			No se realiza y entrega a Gerencia informes de mercadería antigua u obsoleta para: dar de baja, donación o destrucción	Información en kárdex y libro diario incorrecta por no dar de baja al inventario antiguo u obsoleto	2	3	6
					No se entrega a Gerencia informes de residuos, desperdicios y desechos de mercadería	Cantidad excesiva en la bodega de desperdicios, desechos y desperdicios	3	3	9

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
					No se aplica periódicamente índices financieros relacionados con los inventarios	Toma de decisiones incorrecta por falta de información de la rotación de inventarios	3	3	9
5	Controlar que la mercadería recibida cumpla con los requisitos de calidad y en las cantidades exactas pedidas			x	Para adquirir inventario no siempre se elabora requisiciones u órdenes de compra. Se lo hace telefónicamente.	Pago excesivo por mercadería no pedida al proveedor y ya existente en bodega.	3	3	9
					No devolver inmediatamente la mercadería que no constaba en la orden de compra pero si en la factura	Pago excesivo de mercadería no pedida al proveedor	3	3	9
6	Cumplir con procedimientos específicos para la toma física de inventarios y revelar información cada trimestre	x	x		No se elaboran y entregan guías de instrucción a los empleados que llevarán a cabo la toma trimestral de inventarios	Toma físicas incorrectas, por utilización de tiempo y recursos excesivos al pesar, contar y medir cada ítem	3	3	9
					No se desarrolla recuentos físicos de inventarios	Presentación del valor de inventarios en el estado financiero desconfiable	3	3	9
					No se cuenta con políticas de descuento o represalias al responsable de bodega por faltantes que se presentan en la toma de inventarios físicos	Pérdida o robo de inventario continuo	2	3	6
						TOTAL	41	42	116
							2,7	2,8	7,7

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD		IMPACTO		
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	BAJO	1	2	3
2	MEDIO	2	4	6
3	ALTO	3	6	9

DE 1 - 2	RIESGO BAJO	CONFIANZA ALTA
DE 3 - 5	RIESGO MEDIO	CONFIANZA MEDIA
DE 6 - 9	RIESGO ALTO	CONFIANZA BAJA

ESTIMACIÓN DE RIESGO

ALTO	7.7
MEDIO	
BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	
MEDIO	
ALTO	

El análisis del ciclo de inventarios ha pasado por un proceso riguroso de evaluación de riesgos mediante encuestas, entrevistas y observación de campo por la persona que realiza esta tesis. Para el cálculo de la estimación se procedió a multiplicar la probabilidad e impacto de cada riesgo y posteriormente se dividió ese resultado para el total de elementos analizados en este caso fueron 15. Este ciclo presenta una estimación de riesgo global de 7,7 lo cual indica que tiene una probabilidad de riesgo alta de que no se cumplan los objetivos organizacionales, también demuestra que el nivel de confianza es sumamente bajo.

3.4.3 Ingresos

Tabla 33: Matriz de Riesgo – Ciclo de Ingresos (Ventas)

EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
 MATRIZ DE RIESGO-MAPA DE CALOR-PAPEL DE TRABAJO
 CICLO DE INGRESOS (VENTAS)

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
1	Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos llevados a cabo, para agregar valor a los mismos	x			El Departamento no cuenta con políticas, reglamento y Manual de Funciones	Empleados ejecuten y establezcan sus propias reglas y costumbres a su conveniencia	3	3	9
2	Mantener personal capacitado constantemente para que resuelva las inquietudes de los clientes eficientemente y satisfaga sus necesidades oportunamente al brindar un servicio de calidad	x		x	El personal de ventas no se encuentra capacitado para brindar un servicio de calidad	Pérdida de clientes por mala atención y prestación de servicios incorrectos.	2	3	6
					Al emitir la factura, los empleados verifican que los datos, valores e impuestos se encuentren correctamente	Exceso de facturas anuladas en un periodo	3	3	9
					El personal de ventas nunca asiste a un programa de capacitación continua	Desmotivación y rutina en el trabajo. Caer en una zona de confort y oponerse a cambios.	3	2	6
3	Incrementar los ingresos y utilidades cada año	x	x	x	El personal de ventas no se basa en el catálogo de precios establecido por la Empresa	Pérdidas basadas en error o fraude	3	3	9
					No se ha establecido un porcentaje fijo de descuento en ventas a los clientes	Exceder el porcentaje de descuento y vender a un precio menor del costo de la mercadería dando como resultado una pérdida	3	3	9
					Se concede arbitrariamente descuentos a cualquier cliente	Disminución de ingresos por exceso de descuentos sin fundamentos técnicos	3	3	9
					En las facturas de ventas, no se incluye el valor del transporte ni del servicio que prestó la Empresa	Incrementos de gastos asumidos por la Empresa para la entrega inmediata de mercadería, conforme a su política de atención a domicilio	3	3	9
					Las facturas que ya fueron emitidas, se pueden ser modificadas después, en el sistema informático.	Pérdida de efectivo e inventario y revelación de información incorrecta	3	3	9

N°	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
					No cuenta con alternativa para continuar con las ventas, cuando el sistema informático deje de funcionar	pérdida de ventas	1	2	2
					No se elaboran simultáneamente la orden de remisión y la factura	Ventas ficticias	2	2	4
					No se cuenta con un precio establecido por la Gerencia de los servicios que presta la Empresa (el vendedor lo establece)	Arreglo del precio facturado menor al realmente cobrado (comisión extra-libros)	3	3	9
4	Comparar resultados arrojados mensualmente e identificar variables, cambios y causas de los mismos		x	x	No se elabora un presupuesto de ventas anual	Suponer la obtención de ingresos por ventas en cada mes, de manera empírica	3	2	6
					No se realiza informes de ventas mensuales	Toma de decisiones incorrectas por parte de la Gerencia	2	2	4
5	Asegurarse que la mercadería que ingrese, y egrese, contenga la documentación completa y exacta y sea correctamente registrada		x	x	El personal de ventas no envía los documentos completos a bodega para el despacho o devolución de mercadería	Descuadre de la información de mercadería en el kárdex	3	3	9
					Venta de productos con diferentes códigos conforme a la realidad.	Pérdida de mercadería y posibles fraudes e irregularidades	3	3	9
TOTAL							43	43	118
							2,7	2,7	7,4

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD	IMPACTO			
	1	2	3	
	BAJO	MEDIO	ALTO	
1	BAJO	1	2	3
2	MEDIO	2	4	6
3	ALTO	3	6	9

DE 1 - 2	RIESGO BAJO	CONFIANZA ALTA
DE 3 - 5	RIESGO MEDIO	CONFIANZA MEDIA
DE 6 - 9	RIESGO ALTO	CONFIANZA BAJA

ESTIMACIÓN DE RIESGO

ALTO	7,4
MEDIO	
BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	
MEDIO	
ALTO	

Tabla 34: Matriz de Riesgo – Ciclo de Ingresos (Cuentas por Cobrar)

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO-MAPA DE CALOR-PAPEL DE TRABAJO
CICLO DE INGRESOS (CUENTAS POR COBRAR)**

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
1	Salvaguardar la información y registro de las cuentas por cobrar	x	x	x	No existe un adecuado control que permita al personal de cobranzas confirmar la cancelación de la deuda y evitar duplicidad de cobro y problemas con los clientes	Pérdida de clientes e información errada en estados financieros	3	3	9
					No se hace confirmaciones de saldos por parte de Contabilidad	Errores o fraudes que no se pueden detectar	3	3	9
					No se realiza evaluaciones periódicas de cartera por antigüedad de saldos	Incremento de cartera antigua	3	3	9
					No se realiza análisis e interpretaciones de estados financieros	Toma de decisiones incorrectas y dificultad para realizar un análisis financiero de los balances	2	1	2
2	Investigar y conocer información necesaria del cliente así como su cumplimiento de obligaciones, para otorgar créditos susceptibles a los plazos establecidos	x	x		No existe ningún documento físico donde conste evaluación del clientes para otorgar créditos	Excesiva cartera incobrable	3	3	9
					No se ha establecido políticas para plazos de cobro a clientes	Insuficiencia de efectivo en el corto, mediano y largo plazos	3	3	9
					No se respetan los límites de crédito otorgados a los clientes	Insuficiencia de efectivo por excesivas ventas a crédito	3	3	9
					No se realiza solicitudes numeradas para cualquier cambio de información de los clientes	Desconocimiento de la localización del cliente para su cobro respectivo o lugar a confusiones	1	2	2
3	Salvaguardar el dinero recibido por cobros a clientes	x	x		No se deposita inmediatamente el dinero obtenido por el cobro de una deuda	Pérdida o sustracción del dinero. Jineteo de fondos	1	3	3
					El personal de cobranzas no prepara un reporte de los cheques que recibe cada día	Pérdida de cheques, efectivización del cheque por el cobrador.	1	3	3
4	Mantener al personal actualizado sobre reformas tributarias en el país		x	x	No existe un control adecuado para la provisión de cuentas por cobrar	Posible incumplimiento con las leyes tributarias. Mantener una cartera muy alta con probabilidad de mayor morosidad a la provisión contable.	1	3	3

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
5	Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos llevados a cabo, para agregar valor a los mismos	x			El Departamento no cuenta con un Manual de Funciones	Empleados apliquen sus criterios a su discreción y con arreglo con clientes, a cambio de arreglos extra-contables	3	3	9
TOTAL							27	33	76
							2,3	2,8	6,3

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD	IMPACTO		
	1	2	3
	BAJO	MEDIO	ALTO
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

DE 1 - 2	RIESGO BAJO	CONFIANZA ALTA
DE 3 - 5	RIESGO MEDIO	CONFIANZA MEDIA
DE 6 - 9	RIESGO ALTO	CONFIANZA BAJA

ESTIMACIÓN DE RIESGO

ALTO	6.3
MEDIO	
BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	
MEDIO	
ALTO	

El análisis del ciclo de ingresos está conformado de: Ventas y Cuentas por Cobrar, los mismos que han sido analizados por separado mediante un proceso riguroso de evaluación de riesgos mediante encuestas, entrevistas y observación de campo por la persona que realiza esta tesis. Para el cálculo de la estimación se procedió a multiplicar la probabilidad e impacto de cada riesgo y posteriormente se dividió ese resultado para el total de elementos analizados para el caso de ventas se dividió para 16 elementos analizados y en el caso de cuentas por cobrar se dividió para 12 elementos analizados. Dando como resultado en ambos casos una estimación de riesgo global de 7,4 y 6,3 respectivamente lo cual indica que tiene una probabilidad de riesgo alta de que no se cumplan los objetivos organizacionales, también demuestra que el nivel de confianza en ambos casos es sumamente bajo.

3.4.4 Gastos

Tabla 35: Matriz de Riesgo – Ciclo de Gastos (Gastos Operacionales y Cuentas por Pagar)

EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.

MATRIZ DE RIESGO-MAPA DE CALOR-PAPEL DE TRABAJO

CICLO DE GASTOS (GASTOS OPERACIONALES Y CUENTAS POR PAGAR)

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
1	Disminuir gradualmente los gastos innecesarios por compras de suministros	x		x	Los Departamentos de cada área no elaboran una orden de comprar aprobada por la Gerencia para adquirir insumos o suministros	Compra excesiva o insuficiente de insumos o suministros existentes en bodega, de mala calidad que dificulte los labores del personal	2	2	4
					No se verifica la validez de la factura en el sistema del SRI, así como de sus cantidades y cálculos	Posibles problemas tributarios y pago indebido de facturas anuladas, sin autorización o vencidas	1	2	2
					Cualquier personal de la Empresa puede autorizar el pago por compras	Pago indebido de artículos innecesarios relacionados con el giro del negocio y posible colusión, evasión o elusión	3	2	6
					No se elaboran cotizaciones para la compra de insumos y suministros	Recibir productos de mala calidad a un alto precio. Posibles errores o fraudes	2	2	4
2	Mantener los registros y documentos completos de los suministros pedidos y almacenados para asegurar la disponibilidad oportuna de los mismos	x		x	La persona encarga de comprar no reporta los artículos recibidos que sean conforme a la orden de compra y la factura.	Potencial pérdida de artículos	1	2	2
					El encargado de compras no realiza un informe a Contabilidad de los gastos, devoluciones, precios y cantidades	Desconocimiento de posibles incrementos o decrementos de insumos y suministros, efectos contables adversos y posibles errores y fraudes	3	3	9

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
3	Cancelación oportuna de las obligaciones con los proveedores	x		x	La Gerencia no realiza presupuesto anual de gastos	Atentar contra la economía en adquisiciones (al mejor y menor precio) en términos de oportunidad.	1	2	2
					No se evalúa y analiza la antigüedad de saldos de cuentas por pagar	Juicios legales por incumplimiento en pago a proveedores (con costas judiciales, multas o intereses)	2	3	6
					No se realizan solicitudes numeradas para cualquier cambio de información de los proveedores	Posible emisión de cheques a favor de otro beneficiario	1	2	2
4	Incrementar la eficiencia y eficacia en la provisión oportuna de insumos y suministros a cada Departamento	x		x	El Departamento no cuenta con políticas, reglamento y Manual de Funciones	Empleados apliquen su propio criterio y conveniencia suya y/o del proveedor	3	3	9
TOTAL							19	23	46
							2	2	4,6

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD		IMPACTO		
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
1 BAJO	1	2	3	
2 MEDIO	2	4	6	
3 ALTO	3	6	9	

DE 1 - 2	RIESGO BAJO	CONFIANZA ALTA
DE 3 - 5	RIESGO MEDIO	CONFIANZA MEDIA
DE 6 - 9	RIESGO ALTO	CONFIANZA BAJA

ESTIMACIÓN DE RIESGO

ALTO	
MEDIO	4.6
BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	
MEDIO	
ALTO	

El análisis del ciclo de Gastos ha pasado por un proceso riguroso de evaluación de riesgos mediante encuestas, entrevistas y observación de campo por la persona que realiza esta tesis. Para el cálculo de la estimación se procedió a multiplicar la probabilidad e impacto de cada riesgo y posteriormente se dividió ese resultado para el total de elementos analizados en este caso fueron 10. Este ciclo presenta una estimación de riesgo global de 4,6 lo cual indica que tiene una probabilidad de riesgo media de que no se cumplan los objetivos organizacionales, también demuestra que el nivel de confianza es medio para este ciclo.

3.4.5 Nómina

Tabla 36: Matriz de Riesgo – Ciclo de Nómina

**EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO-MAPA DE CALOR-PAPEL DE TRABAJO
CICLO DE NÓMINA**

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
1	Promover el comportamiento ético dentro de la Empresa y sancionar a quien lo incumpla			x	No existe código de ética y conducta, tampoco se aplican sanciones ante cualquier acto antiético.	Acciones antiéticas y posibles conflictos	2	3	6
2	Disminuir y evitar accidentes laborales de los empleados			x	El archivo individual de cada trabajador no contiene los exámenes médicos y certificados de CONADIS.	Desconocer enfermedades preexistentes del empleado que provoquen accidentes	2	2	4
					La Empresa ha entregado ropa y herramientas de protección para el personal operario; sin embargo, estos no la utilizan	Juicios costosos por parte de los trabajadores hacia la Empresa en caso de que exista un accidente laboral. (Indemnización)	3	3	9
3	Contar con un número suficiente de personal: apropiado, calificado y competente; que cumpla con el perfil profesional requerido y, retener a empleados clave o importantes en la Empresa	x	x	x	La Empresa no realiza anuncios públicos para contratar nuevo personal (cuando se necesite concurso abierto)	Errores e irregularidades por posible exceso de carga de trabajo de empleados actuales	2	2	4
					No se realizan pruebas de conocimiento, aptitud, etc., para ingresar a la Empresa	Contratar a personal sin conocimientos básicos de las actividades que se realizan. Falta de aplicación del concepto de Meritocracia	3	3	9
					Inexistencia del perfil profesional	Desembolso de dinero innecesario por contratación de personal ineficiente	3	3	9
					La Administración no determina que la persona contratada sea competente para las actividades a desarrollar	Decremento de la eficiencia y eficacia del Talento Humano	2	2	4
					No existe descripción de puesto y funciones a desarrollar por cada empleado	Desarrollo de actividades duplicadas e incorrectas. Y, posibles errores e irregularidades en las funciones	3	3	9

Nº	OBJETIVOS	O	I	C	DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO DETECTADO	RIESGO	PROB	IMPAC	TOTAL
					La Empresa no obliga a sus empleados a tomar sus vacaciones anualmente	Pérdida de personal eficiente por buscar nuevas plazas de empleo en mejores condiciones	3	3	9
4	Promover el desempeño personal de los empleados	x			La administración no elabora ni desarrolla evaluaciones de desempeño al personal	Excesivo pago de nómina por funciones desempeñadas incorrectamente	3	3	9
5	Mantener un sistema de comunicación entre los empleados y la gerencia (escrita o verbal) a tiempo y coherente acerca de información interna y externa de la Empresa para evaluarla y tomar decisiones técnicas y oportunas.		x	x	Los jefes de cada Departamento no informan por escrito a la Gerencia la necesidad de contratar nuevo personal	Falta de comunicación y ausencia de sesiones de staff	1	2	2
					No se realiza presupuestos anuales de los gastos de nómina y provisiones correctas	Desconocimiento por parte de la gerencia de la disponibilidad de efectivo en casos de despido o renuncias	3	2	6
					No se realiza indicadores de gestión y financieros relacionados con el desempeño del Talento Humano.	Desconocimiento del desempeño, eficiencia del personal, pérdidas potenciales por desconocimiento de las normas de Seguridad Industrial	3	2	6
					La Empresa no realiza reuniones con el personal de mandos medios, operativos y auxiliares para conocer sus opiniones relacionadas con las fallas de la Empresa y soluciones que sugieren	Ausencia de Gobierno Corporativo	1	2	2
6	Verificar los cálculos que intervienen en la elaboración del rol de pagos, para evitar errores e irregularidades y por ende el incumplimiento de leyes		x	x	Los Supervisores o Jefes de cada Departamento no elaboran un reporte de las horas trabajadas por cada empleado	Pago de nómina incorrecta por supuesta asistencia en el reloj y no estar laborando	3	3	9
					La elaboración y control de documentos para la nómina la realiza la misma persona que elabora el rol de pagos	Posibles errores e irregularidades con vicios de colusión	2	1	2
					Inexistencia de un Manual de Funciones contables para nómina	Registros contables inoportunos, duplicados o incorrectos	1	1	1
7	Mantener un control adecuado de las cuentas bancarias de la Empresa		x		La nómina se paga por medio de cuentas bancarias y dinero en efectivo	Jineteo de fondos, pérdida de control bancario para conciliar los pagos realizados, opción de fraude por colusión interna.	2	2	4
TOTAL							42	42	104
							2,3	2,3	5,8

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

PROBABILIDAD		IMPACTO		
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	BAJO	1	2	3
2	MEDIO	2	4	6
3	ALTO	3	6	9

DE 1 - 2	RIESGO BAJO	CONFIANZA ALTA
DE 3 - 5	RIESGO MEDIO	CONFIANZA MEDIA
DE 6 - 9	RIESGO ALTO	CONFIANZA BAJA

ESTIMACIÓN DE RIESGO

ALTO	5.8
MEDIO	
BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	
MEDIO	
ALTO	

El análisis del ciclo de Nómina ha pasado por un proceso riguroso de evaluación de riesgos mediante encuestas, entrevistas y observación de campo por la persona que realiza esta tesis. Para el cálculo de la estimación se procedió a multiplicar la probabilidad e impacto de cada riesgo y posteriormente se dividió ese resultado para el total de elementos analizados en este caso fueron 18. Este ciclo presenta una estimación de riesgo global de 5,8 lo cual indica que tiene una probabilidad de riesgo alta de que no se cumplan los objetivos organizacionales, de igual manera demuestra que el nivel de confianza es bajo.

4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA CUCASA CIA. LTDA.

4.1 MANUAL ORGANIZACIONAL

4.1.1 Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un sistema de control interno el cual sirva de guía para fortalecer funciones, responsabilidades y procedimientos que debe realizar y ejecutar el personal de la Empresa CUCASA Cía. Ltda., para lograr los objetivos organizacionales planteados, aprovechando eficientemente aquellos recursos materiales, humanos y financieros que cuenta actualmente ella. Permite orientar oportunamente al personal todas aquellas tareas y funciones que debe desempeñar, evitando el uso inadecuado de tiempo (duplicación de actividades) y materiales (desperdicios).

A continuación se presenta la misión, visión, objetivos, políticas, valores, organigrama funcional, manual de funciones y Manual de Procedimientos propuesto para los ciclos analizados de la Empresa CUCASA Cía. Ltda.

4.1.2 Antecedentes

La Empresa CUCASA Cía. Ltda., se constituyó el 26 de octubre de 1976, la misma que se dedica a la comercialización, fabricación e importación de mangueras de caucho, metálicas e hidráulicas, para usos industriales, petroleros, químicos, de la construcción, alimenticios, farmacéuticos, automotrices, textiles, agrícolas, servicios marítimos, acoples, válvulas, instrumentación de procesos, bombas hidráulicas, tuberías de acero inoxidable, reguladores de aire, manómetros, repuestos para maquinaria de construcción, agrícola, camionera, etc. Cabe mencionar que dichos productos cuentan con altos estándares de calidad. Además, ofrece el servicio de ensamblado, torno y servicio a domicilio.

4.1.3 Misión

Somos una Empresa dedicada a comercializar una gama de mangueras hidráulicas e industriales y sus respectivos accesorios nacionales e importados con altos niveles de calidad y a un precio accesible al público. Además, brindamos servicios personalizados en asesorías y mantenimiento de nuestros productos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

4.1.4 Visión

Ser una Empresa líder y reconocida en el mercado nacional de mangueras y accesorios; superando las expectativas de nuestros clientes y satisfaciendo eficientemente las necesidades que se presenten en cuanto a nuestros productos.

4.1.5 Objetivos

- Ser líderes en la comercialización de mangueras y sus accesorios.
- Brindar oportuna atención al cliente ante las necesidades que presente y mantener altos estándares de satisfacción, logrando fidelidad y confianza.
- Cumplir con el tiempo de entrega de mercadería pactado con el cliente.
- Alcanzar niveles de rentabilidad óptimos.
- Contactar, negociar y seleccionar los mejores proveedores de mercadería nacional e importada, que cuenten con altos niveles de calidad y cómodos precios.
- Garantizar una redistribución de utilidades razonables a sus socios.
- Capacitar al personal de todas las áreas, logrando optimizar eficientemente los procesos y recursos.
- Mejorar y agregar valor a los procesos operativos para alcanzar las metas propuestas.
- Contar con un Sistema de Información Gerencial (SIG) adecuada y oportuna para lograr una administración eficiente y tomar decisiones correctas.

- Mantener personal calificado que, además de ejercer sus funciones correctamente, motive e incentive al resto a trabajar en equipo.

4.1.6 Políticas

- Todo el personal de la Empresa debe mantener un comportamiento ético.
- Atención al cliente eficaz y eficientemente en las etapas de la preventa, venta y postventa.
- Trabajo en equipo.
- Brindar trato justo a todos los clientes.
- Puntualidad en la entrega de mercadería.
- Observar las disposiciones: constitucionales, laborales, tributarias; y de entes de control externo del país.
- Cumplimiento de reglamentos y resoluciones emitidas internamente por la Empresa.
- Fijación de precios, descuentos y otorgación de créditos a clientes frecuentes, mismos que constan en el Manual de Procedimientos de Ventas y Cobranzas.

- Entrega de productos de alta calidad.
- Administración del Talento Humano conforme a criterios de eficiencia, respeto a la individualidad y promoción.
- Mantener un Sistema de Educación Continua, que promueva la eficiencia institucional y el desarrollo profesional de funcionarios y empleados.

4.1.7 Valores

- Integridad
- Respeto
- Honestidad
- Mejora continua
- Responsabilidad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Calidad
- Puntualidad
- Eficiencia
- Confianza
- Trabajo en equipo.

4.1.8 Organigrama

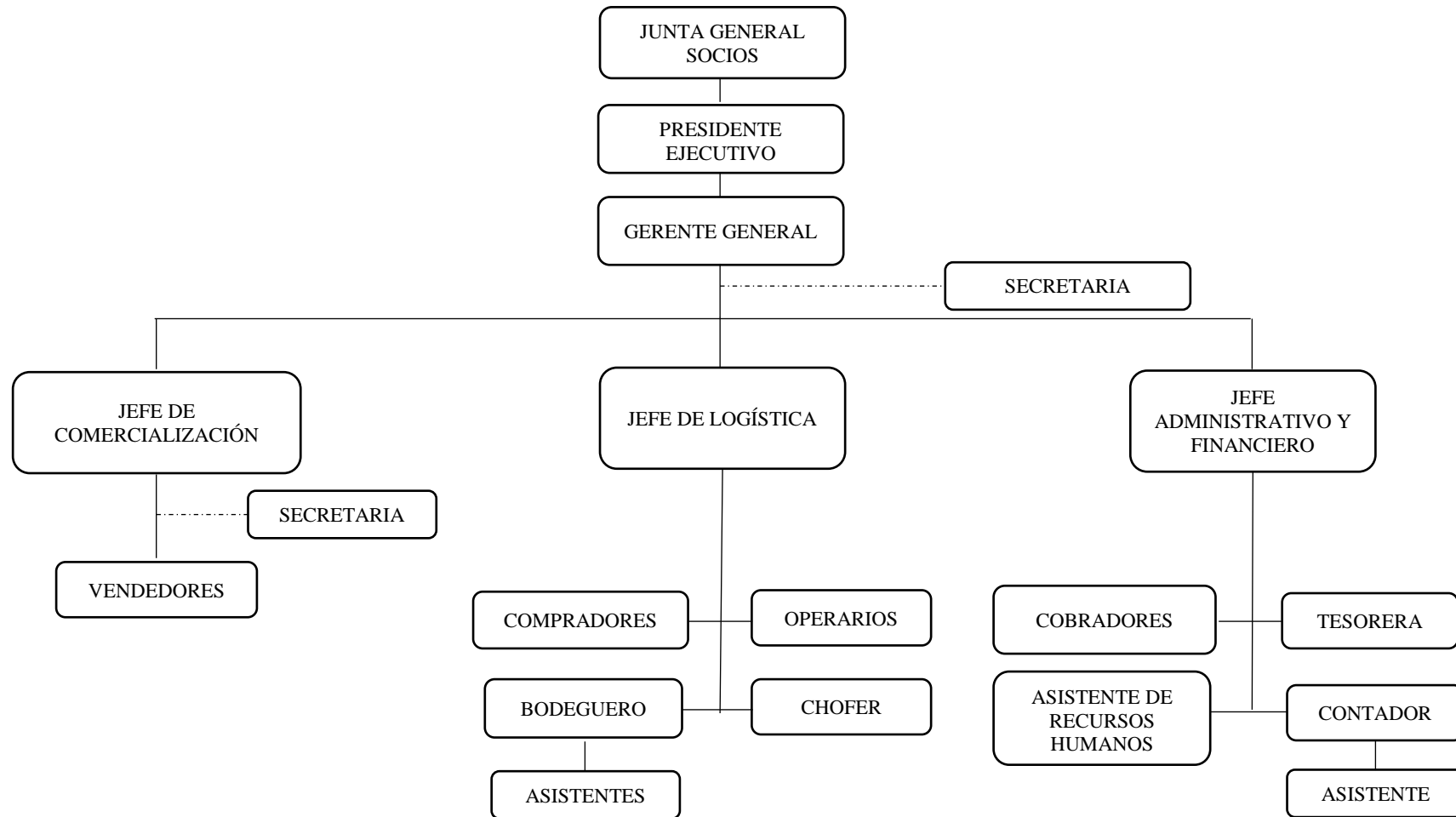



Figura 6: Organigrama Propuesto

4.2 MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 37: Representante Legal: Presidente

	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO: MF-01	CARGO: PRESIDENTE	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2
<p>1. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Ubicación del puesto: Presidencia Subalterno: Jefe de comercialización, Jefe de Logística y Jefe Administrativo y Financiero. Colaboradores: N/A</p> <p>2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>La persona encargada de dirigir y controlar las actividades financieras y administrativas de la Empresa, mediante decisiones financieras, tributarias, contables, etc., cuando el Gerente no se encuentre presente.</p> <p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En ausencia del Gerente General, lo reemplazará el Presidente. ✓ Velar por el cumplimiento del objetivo social y buena marcha de la Empresa. ✓ Firma conjunto de cheques, con el Gerente General. ✓ Cumplir y hacer cumplir el manual de funciones y procedimientos a todo el personal de la Empresa. ✓ Aprobar y contratar nuevos empleados. ✓ Representar a la Empresa ante socios, terceros y entidades de control ✓ Tener vinculación directa con el Gerente General. ✓ Planifica estrategias con todo el staff de la Empresa. ✓ Preparar reportes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales como parte del Sistema de Información Gerencial (SIG). ✓ Participar en sesiones de staff y las convocadas por Gerencia. <p>4. REQUISITOS</p> <p>Único: Ser socio de la Empresa.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativos ✓ Financieros ✓ Contables ✓ Tributarios ✓ Sistemas (uso de Word, Excel, etc.) 		



	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO: MF-01	CARGO: PRESIDENTE	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2
<p>Habilidades y Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación a resultados. ✓ Liderazgo. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Conocimiento del negocio y sus procesos. ✓ Poder de negociación. ✓ Planeación. ✓ Comunicación eficaz y efectiva a todos los niveles. ✓ Manejo de conflictos y situaciones críticas. ✓ Análisis e Interpretación de estados financieros. ✓ Seguimiento de índices de gestión y financieros. ✓ Capacidad de mando. ✓ Trabajo bajo presión. ✓ Disponibilidad de trabajo fuera de la ciudad. 		
Elaborado por:		Revisado por:
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016

Tabla 38: Representante Legal: Gerente

	MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO: MF-01	CARGO: GERENTE
Edición No. 01	
Pág. 1 de 2	
<p>1. IDENTIFICACIÓN</p>	
<p>Ubicación del puesto: Gerencia General.</p>	
<p>Subalterno: Jefe de comercialización, Jefe de Logística y Jefe Administrativo y Financiero.</p>	
<p>Colaboradores: Secretaria.</p>	
<p>2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p>	
<p>La persona encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades de la Empresa para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales; además, debe elaborar estrategias y tomar decisiones de manera oportuna, eficaz y eficiente que favorezcan a la Empresa y empleados. A su vez, es responsable del Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos.</p>	
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En ausencia del Presidente, lo reemplazará el Gerente General. ✓ Administrar de manera óptima los bienes y recursos de la Empresa. ✓ Establecer, dirigir, controlar y difundir políticas de: precio, descuento, crédito, etc. ✓ Establecer objetivos y metas a cada área de la Empresa y evaluar su cumplimiento oportuno. ✓ Realizar informes de productividad, y cumplimiento de metas y objetivos de cada área así como de la organización. ✓ Conocer, supervisar y evaluar las actividades que desarrollan los empleados en cada área. ✓ Responsable de autorizar: créditos, prestamos, financiamiento, compras de mercadería y suministros, pagos, permisos, horas extras, contrato de nuevo personal, aumento de sueldo, etc. ✓ Firma conjunto de cheques, con el Presidente. ✓ Dirigir la Empresa y ser líder dentro de esta. ✓ Realizar planes estratégicos de mejora continua. ✓ Analizar y tomar decisiones de problemas administrativos y financieros. ✓ Controlar costos y rentabilidad de la Empresa. ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, laborales, tributarias y otras de carácter externo. ✓ Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno y código de ética de la Empresa. ✓ Planificar, desarrollar y participar en reuniones con el personal para conocer sugerencias de mejoras. ✓ Liderar el SIG. Sistema de información gerencial ✓ Comparar resultados existentes con lo presupuestado y tomar decisiones. ✓ Establecer sanciones ante incumplimientos, a pedido del asistente de Recursos Humanos. ✓ Preparar reportes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales como parte del Sistema de Información Gerencial (SIG). ✓ Participar en sesiones de staff y las convocadas por Gerencia. ✓ En la parte pertinente de sus respectivos Departamentos o áreas, velar el funcionamiento adecuado de los Controles Internos. 	



	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO: MF-01	CARGO: GERENTE	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2
<p>✓ Administrar y controlar los riesgos relacionados a su Departamento, autoevaluarlos permanentemente (por lo menos una vez al año) u, entregar a Gerencia la carpeta de riesgos, para que ella dé su respectiva respuesta (aceptar, compartir, reducir y evitar)</p> <p>4. REQUISITOS</p> <p>Educación: Título Profesional Universitario de Ingeniería Comercial o Ingeniería en Administración de Empresas.</p> <p>Idiomas: Español e Inglés.</p> <p>Experiencia: Mínimo de cinco años en puesto similar.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativos ✓ Financieros ✓ Contables ✓ Tributarios ✓ Sistemas (uso de Word, Excel, etc.) <p>Habilidades y Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación a resultados. ✓ Liderazgo. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Conocimiento del negocio y sus procesos. ✓ Poder de negociación. ✓ Planeación. ✓ Comunicación eficaz y efectiva a todos los niveles. ✓ Manejo de conflictos y situaciones críticas. ✓ Análisis e Interpretación de estados financieros. ✓ Seguimiento de índices de gestión y financieros. ✓ Capacidad de mando. ✓ Trabajo bajo presión. ✓ Disponibilidad de trabajo fuera de la ciudad. 		
Elaborado por:		Revisado por:
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016

Tabla 39: Jefe de Comercialización

		MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO: MF-02	CARGO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2
<p>1. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Ubicación del puesto: Departamento de Comercialización. Subalterno: Vendedores. Colaboradores: N/A</p>		
<p>2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>Planificar, coordinar y supervisar las actividades de comercialización y atención a clientes y diseñar estrategias para el logro de objetivos planteados en el área. Mantener o incrementar las ventas periódicamente.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar presupuesto de ventas y evaluar periódicamente su cumplimiento. ✓ Establecer metas y objetivos de ventas mensuales, semestrales y anuales. ✓ Evaluar periódicamente el desempeño del personal de su área así como de las ventas. ✓ Conocer las necesidades del cliente y buscar estrategias para satisfacerlas. ✓ Supervisar las actividades de sus subordinados. ✓ Cumplir y hacer cumplir las políticas de precios y descuentos. ✓ Comunicarse directamente con el cliente para conocer su satisfacción o insatisfacción. ✓ Revisar diariamente el reporte de ventas. ✓ Preparar informes de ventas mensuales y entregar a la Gerencia. ✓ Hacer cumplir el Manual de Funciones y Procedimientos a sus subalternos. ✓ Diseñar y aplicar índices financieros aplicables a su área. ✓ Investigar y aplicar nuevas estrategias de ventas. ✓ Negociar con clientes. ✓ Elaborar y ajustar políticas de ventas y entregar a Gerencia para su autorización y ejecución. ✓ Preparar reportes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales como parte del Sistema de Información Gerencial (SIG). ✓ Participar en sesiones de staff y las convocadas por Gerencia. ✓ En la parte pertinente de sus respectivos Departamentos o áreas, velar el funcionamiento adecuado de los Controles Internos. ✓ Administrar y controlar los riesgos relacionados a su Departamento, autoevaluarlos permanentemente (por lo menos una vez al año) u, entregar a Gerencia la carpeta de riesgos, para que ella dé su respectiva respuesta (aceptar, compartir, reducir y evitar 		
<p>4. REQUISITOS</p> <p>Educación: Título Profesional Universitario de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Mercadeo y Publicidad o carreras afines. Idiomas: Español e Inglés. Experiencia: Mínimo de dos años en el área de ventas.</p>		



		MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO: MF-02		CARGO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2	
<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativos ✓ Estrategias comerciales ✓ Marketing ✓ Atención al cliente ✓ Tributarios ✓ Facturación ✓ Ventas ✓ Cobranzas ✓ Sistemas (uso de Word, Excel, sistema contable, etc.) <p>Habilidades y Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Motivación e incentivo al personal. ✓ Trabajo en equipo ✓ Iniciativa propia ✓ Dinámico ✓ Trabajo bajo presión ✓ Excelente relación con el publico ✓ Orientación a resultados. ✓ Poder de Negociación. ✓ Manejo de conflictos y situaciones críticas. ✓ Desarrollo, análisis y evaluación de índices financieros, relativos a su área. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016	

Tabla 40: Jefe de Logística

		MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO: MF-03	CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2
<p>1. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Ubicación del puesto: Departamento de Logística. Subalterno: Compradores, Operarios, Bodeguero, Asistentes de Bodega, Chofer. Colaboradores: N/A</p>		
<p>2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>Planear, dirigir y controlar los procesos de selección de proveedores nacionales e internacionales para la adquisición, recepción y almacenamiento oportuno de mercadería y suministros de calidad. Además, asignar y controlar los procesos de los operarios de maquinaria para cumplir y enviar oportunamente los pedidos de los clientes.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir a hacer cumplir el Manual de Funciones y Procedimientos a sus subalternos. ✓ Elaborar presupuestos de gastos de su área y evaluar su cumplimiento. ✓ Dirigir, controlar y evaluar los procedimientos de abastecimiento, recepción, despacho y almacenamiento de mercadería y suministros de excelente calidad. ✓ Aplicar índices financieros periódicamente relacionados con gastos e inventarios. ✓ Evaluar cotizaciones recibidas por proveedores nacionales y extranjeros. ✓ Establecer objetivos a cumplir periódicamente. ✓ Controlar mensualmente el stock de mercadería y suministros, con puntos máximos, mínimos y críticos. ✓ Elaborar guía de instrucción para la toma de inventarios físicos. ✓ Elaborar, coordinar y programar rutas de transporte para pedidos a domicilio. ✓ Optimizar los recursos financieros y humanos para envíos y otros servicios. ✓ Controlar la codificación de mercadería. ✓ Revisar trámites y documentos de importación. ✓ Elaborar políticas a cumplir por el área y comunicar a Gerencia para su autorización (seguridad industrial). ✓ Elaborar un listado de horas trabajadas de sus subordinados y entregar a Gerencia para su aprobación y posterior pago. ✓ Elaborar informes mensuales de mercadería (recibida, entregada, obsoleta, residuos, desechos, etc.) y servicios prestados y entregar a Gerencia. ✓ Incorporar y evaluar métodos de seguridad de la mercadería. ✓ Realizar revisión técnica de maquinarias. ✓ Evaluar el desempeño de sus subordinados. ✓ Negociar en las mejores condiciones, según el comportamiento del mercado. ✓ Promover mejora continua a su área. ✓ Preparar reportes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales como parte del Sistema de Información Gerencial (SIG). ✓ Participar en sesiones de staff y las convocadas por Gerencia. ✓ En la parte pertinente de sus respectivos Departamentos o áreas, velar el funcionamiento adecuado de los Controles Internos. 		




		MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO: MF-03		CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2	
<p>✓ Administrar y controlar los riesgos relacionados a su Departamento, autoevaluarlos permanentemente (por lo menos una vez al año) u, entregar a Gerencia la carpeta de riesgos, para que ella dé su respectiva respuesta (aceptar, compartir, reducir y evitar)</p>			
4. REQUISITOS			
<p>Educación: Título Profesional Universitario de Ingeniería de Contabilidad, Ingeniería en Administración de Empresas o Ingeniería.</p>			
<p>Idiomas: Español e Inglés.</p>			
<p>Experiencia: Mínimo de tres años en puesto similar.</p>			
<p>Conocimientos:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativos ✓ Control de inventarios ✓ Control de calidad ✓ Sistemas (uso de Word, Excel, etc.) 			
<p>Habilidades y Destrezas:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación a resultados. ✓ Liderazgo. ✓ Trabajo en Equipo. ✓ Ordenado. ✓ Dinámico ✓ Desarrollo, análisis y evaluación de indicadores de su área. ✓ Poder de Negociación. ✓ Manejo de conflictos y situaciones críticas. ✓ Planificación oportuna. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016	


Tabla 41: Jefe Administrativo y Financiero


		MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO: MF-04	CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2
<p>1. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Ubicación del puesto: Departamento Administrativo y Financiero Subalterno: Cobradores, Tesorera, Asistente de Recursos Humanos, Contador y Asistente Contable. Colaboradores: N/A</p>		
<p>2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>Administrar de manera óptima los recursos humanos, financieros y contables de la Empresa; tomar decisiones conjuntamente con la Gerencia.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir a hacer cumplir el Manual de Funciones y Procedimientos a sus subalternos. ✓ Administrar eficaz y eficientemente los recursos humanos y financieros. ✓ Realizar periódicamente evaluaciones al personal y determinar la existencia de capacitación necesaria y oportuna. ✓ Establecer y fijar periódicamente objetivos y metas a cumplir. ✓ Participar en reuniones con la Gerencia. ✓ Elaborar catálogo de precios de mercadería y servicios para ser autorizados por la Gerencia. ✓ Elaborar políticas contables y de cobranzas a cumplir y comunicar a Gerencia para su autorización. ✓ Velar por el cumplimiento de normas, leyes y reglamentos establecidos por los entes reguladores. ✓ Elaborar presupuestos e informar a la Gerencia la situación económica-financiera de la Empresa. ✓ Elaborar y aplicar índices financieros de efectivo, crédito e indicadores de gestión. ✓ Dirigir, evaluar y controlar procesos contables, recursos humanos, tesorería y cobranzas y promover mejoras. ✓ Elaborar informes de resultados y entregar oportunamente a la Gerencia y entes reguladores. ✓ Elaborar estado de flujo de efectivo. ✓ Revisar solicitudes de crédito de clientes. ✓ Revisar informes contables, administrativos y de cobranzas para tomar decisiones oportunas. ✓ Informar a la Gerencia la necesidad de financiamiento con terceros. ✓ Salvaguardar la información administrativa y financiera y entregarla a los usuarios del SIG. ✓ Revisar informes de arcos de cajas, contratación de personal, cobranzas, conciliaciones bancarias, etc. ✓ Cumplir las disposiciones legales externas; especialmente las relacionadas con el SRI, SENA, MIES, IESS y Superintendencia de Compañías. ✓ Preparar reportes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales como parte del Sistema de Información Gerencial (SIG). 		

 UCASA Cia. Ltda.		MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO: MF-04	CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en sesiones de staff y las convocadas por Gerencia. ✓ En la parte pertinente de sus respectivos Departamentos o áreas, velar el funcionamiento adecuado de los Controles Internos. ✓ Administrar y controlar los riesgos relacionados a su Departamento, autoevaluarlos permanentemente (por lo menos una vez al año) u, entregar a Gerencia la carpeta de riesgos, para que ella dé su respectiva respuesta (aceptar, compartir, reducir y evitar 		
4. REQUISITOS		
Educación: Título Profesional Universitario de Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Financiera, Economista o carreras afines.		
Idiomas: Español e Inglés.		
Experiencia: Mínimo de cinco años en puesto similar.		
Conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativos ✓ Financieros avanzados ✓ Contables ✓ Tributarios ✓ Sistemas (uso de Word, Excel avanzado, etc.) 		
Habilidades y Destrezas:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación a resultados. ✓ Análisis e interpretación de estados financieros. ✓ Toma de decisiones oportuna ✓ Trabajo bajo presión ✓ Habilidades matemáticas y lógicas ✓ Liderazgo. ✓ Trabajo en Equipo. ✓ Manejo de conflictos y situaciones críticas. 		
Elaborado por:	Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>	<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016	Fecha: 23-05-2016	

4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

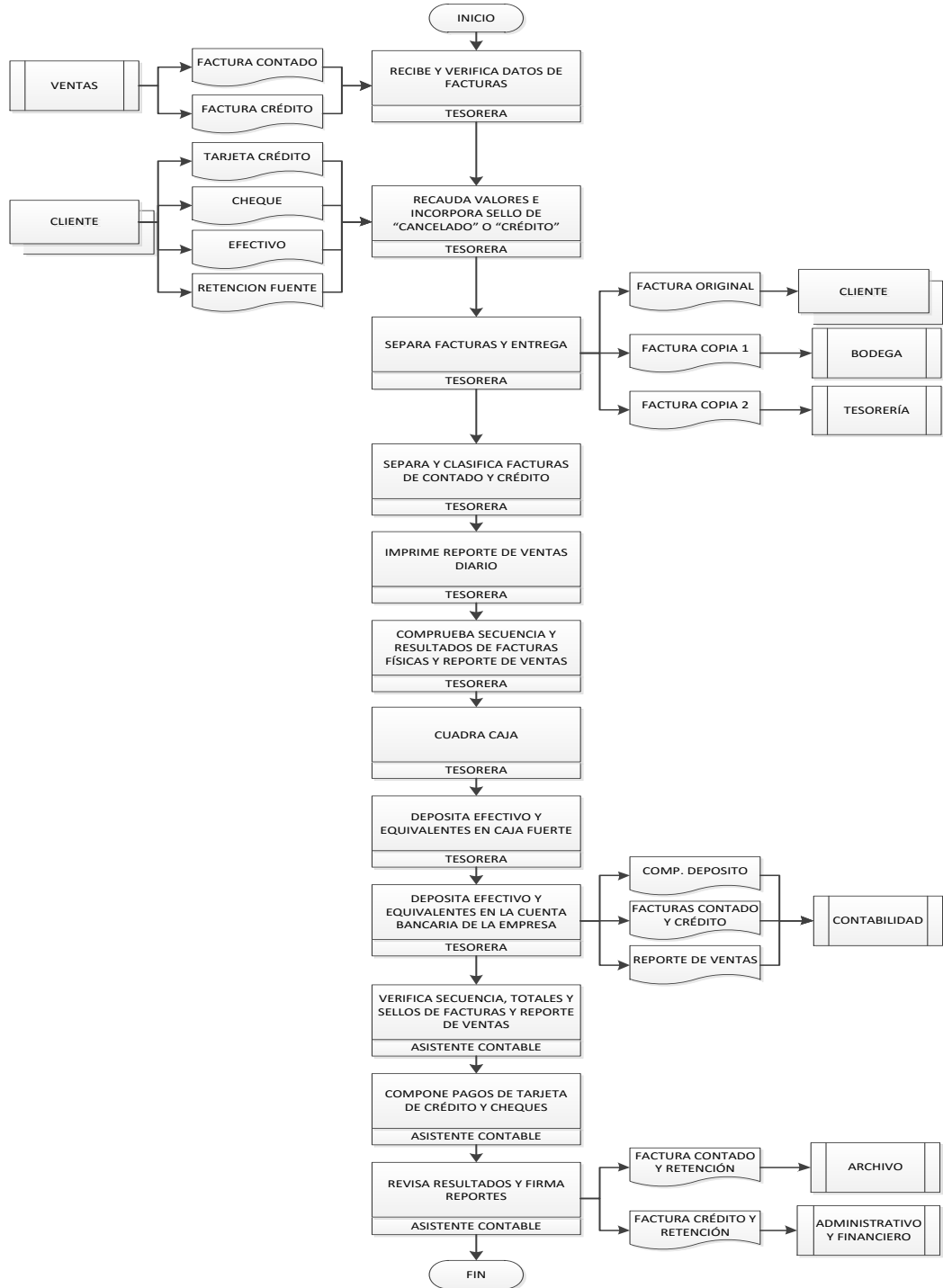
Tabla 42: Caja

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-01		MANEJO DE CAJA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4	
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Recaudar íntegramente y salvaguardar todos los ingresos recibidos por ventas de bienes y servicios que se realizan diariamente; y, depositarlos diariamente de manera intacta e inmediata.</p>			
<p>2. RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p>Tesorera/o. Asistente Contable</p>			
<p>3. POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar el cierre de caja al final del día. ✓ Salvaguardar el efectivo recibido diariamente (caja fuerte), para posteriormente realizar los depósitos intactos e inmediatos (siguiente día). ✓ Incorporar un sello de “cancelado” en los detalles de las facturas, de las cuales se recaudó el total en efectivo. ✓ Contabilizar inmediatamente los sobrantes (si se reconoce al cliente que pagó se crea una cuenta por pagar, caso contrario se acredita a otros ingresos) y faltantes (si se identifica al empleado se crea una cuenta por cobrar o gasto) de efectivo una vez finalizado el arqueo de caja, previo análisis de las razones de esas debilidades. ✓ Sustentar todo ingreso con comprobantes de ingreso pre-numerado y con firmas de responsabilidad. ✓ Realizar todos los pagos mediante cheques de la Empresa pre-numerados y deberán contendrán dos firmas de autorización. Excepto los pagos de servicios básicos que se los realizará por medio de débito bancario mensual, previo convenio de débito con el banco. ✓ Verificar documentación de respaldo, datos completos y firmas en el cheque antes de su emisión o entrega al beneficiario. ✓ No se podrá firmar cheques que no cuenten con la información completa establecida en la Ley de Cheques. ✓ Detallar el concepto por emisión del cheque en cada talonario. ✓ Incorporar sello o rúbrica en el centro del cheque previamente para ser anulado. ✓ Los cheques que no han sido cobrados en el lapso de 13 meses, deberán ser anulados e ingresados contablemente a cuentas por pagar hasta establecer el sustento del registro final. ✓ Realizar conciliaciones bancarias al menos semanal o mensualmente, por personal independiente de quien maneja el efectivo de la Empresa (Asistente contable) y comunicar a la Alta Gerencia las variaciones y resultados de las mismas, si fuere el caso. 			

 UCASA Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-01	MANEJO DE CAJA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los desembolsos de efectivo deben acreditarse a una cuenta por pagar para evitar pagos duplicados debido a la práctica generalizada de esta modalidad. ✓ Enviar correo electrónico a los proveedores cuando ya se encuentre emitido el cheque, para que proceda a cobrar inmediatamente. 		
4. PROCESO CIERRE DE CAJA (DESCRITO)		
Nº	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Recibir y verificar los datos del detalle de factura original y copias de contado y crédito.	Tesorera/ventas
2	Recaudar el efectivo y equivalentes de efectivo completo establecido en el detalle de factura de contado e incorporar un sello de “cancelado”, en los detalles de facturas de crédito incorporar sello de “crédito otorgado a la fecha”. (Recibe retención en la fuente pre-impresa si fuese el caso).	Tesorera
3	Separar y entregar el detalle de factura original al cliente, una copia a bodega y una copia archiva.	Tesorera
4	Clasificar y separar los detalles de facturas de contado y crédito	Tesorera
5	Imprimir el reporte de ventas diario que proporciona el sistema informático y comprobar analíticamente la secuencia y resultados con los detalles de facturas físicas, de haber novedades se debe investigar y ajustar contablemente.	Tesorera
6	Cuadrar la Caja.	Tesorera
7	Depositar el efectivo y equivalentes de efectivo en la caja fuerte de la Empresa.	Tesorera
8	Depositar el efectivo y equivalentes de efectivo en la cuenta bancaria de la Empresa y entregar el comprobante de depósito a Contabilidad junto al reporte de ventas, órdenes de compra, detalles de facturas de contado y crédito.	Tesorera
9	Verificar la secuencia y resultados de los detalles de facturas físicas y los reportes de venta.	Asistente Contable
10	Registrar los pagos de cheque y tarjetas de crédito en el sistema informático y entrega al Contador para su revisión.	Asistente contable
11	Revisar resultados, firma el reporte de ventas y entregar los detalles de facturas de créditos al Departamento de Administrativo y Financiero para actualizar el archivo maestro (<i>Anexo 13</i>) y los detalles de facturas de contado los archiva.	Asistente Contable-Cobranzas



5. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-01		MANEJO DE CAJA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4	
<p>6. CONTROLES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir las políticas contables relacionadas al manejo de efectivo. (sobrante y faltante de efectivo). ✓ Segregación de funciones de carácter incompatible, especialmente de recepción de dinero, registro, conciliación y emisión de cheque ✓ Responsabilidad absoluta del manejo y emisión de cheques previa autorización de Gerencia por una sola persona. ✓ Verificar el orden secuencial pre-numerado a los cheques de la Empresa ✓ Prohibir la práctica de firma cheques en blanco. ✓ Detallar separadamente las diferentes cuentas bancarias que maneja la Empresa en los estados financieros. ✓ Aplicar índices financieros para analizar la liquidez de la Empresa cada mes. ✓ Arqueos sorpresivos de Caja y Caja Chica en fechas diferentes de un periodo a otro, por parte de personas independientes del manejo y registro de las cuentas de efectivo. ✓ Mantener la chequera en un lugar seguro. ✓ Avisar inmediatamente al banco cuando la persona autorizada y responsable de firmar los cheques, deje el empleo o fallezca. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016	

Tabla 43: Caja Chica

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-02	MANEJO DE CAJA CHICA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Facilitar y agilizar instantáneamente el pago en efectivo de montos menores a necesidades urgentes e imprevistas que se presenten en la Empresa, en donde no amerite emitir cheques para cancelar dichas obligaciones presentes.</p>		
<p>2. RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p>Aquella persona responsable de la custodia y manejo del fondo de Caja Chica, Contador, chofer y Jefe Administrativo y Financiero.</p>		
<p>3. POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar el fondo de Caja Chica mediante un acta, a una sola persona que tiene la custodia y responsabilidad de la misma. ✓ Fijar como límite máximo de fondo de Caja Chica en \$400,00. ✓ Reponer de Caja Chica mediante cheque a favor de la persona responsable de la misma, por lo menos una vez al mes o cuando el fondo esté en el 75%. ✓ Establecer el aumento o disminución del fondo de Caja Chica únicamente con autorización del Jefe Administrativo y Financiero. ✓ Utilizar los fondos de Caja Chica para gastos como: transporte, peaje y mensajería, los gastos no relacionados deben ser autorizados por el Jefe Administrativo y Financiero, y cada desembolso por pago a proveedores no podrá superar los \$20,00. ✓ Justificar todo desembolso con la elaboración de comprobantes provisionales con numeración pre-impresa y deben ser firmados por el beneficiario en el mismo instante que se entrega el efectivo. Este comprobante debe contener: nombre del beneficiario, monto en números y letras, fecha y concepto. ✓ Recibir los documentos a nombre de la Empresa y revisar la validez y autorización de los mismos. ✓ Elaborar una ruta de hoja diaria en caso de que no se reciba comprobante de venta por parte de los servicios de transporte. (<i>Anexo 8</i>). ✓ Incorporar un sello de "cancelado" a las facturas y comprobantes recibidos por Caja Chica. ✓ Entregar el informe y documentos completos por gastos asumidos por el fondo de Caja Chica al Departamento de Contabilidad para su oportuno registro. ✓ Prohibir el uso del fondo de Caja Chica para realizar préstamos al personal y a terceros. ✓ Realizar arqueos sorpresivos de Caja Chica en fechas diferentes de un periodo a otro, por parte de personas independientes del manejo y registro de las cuentas de efectivo (<i>Anexo 9</i>). ✓ Responsabilizar al custodio de Caja Chica los sobrantes y faltantes en caso de existir. 		



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: MP-02

MANEJO DE CAJA CHICA

Edición No. 01

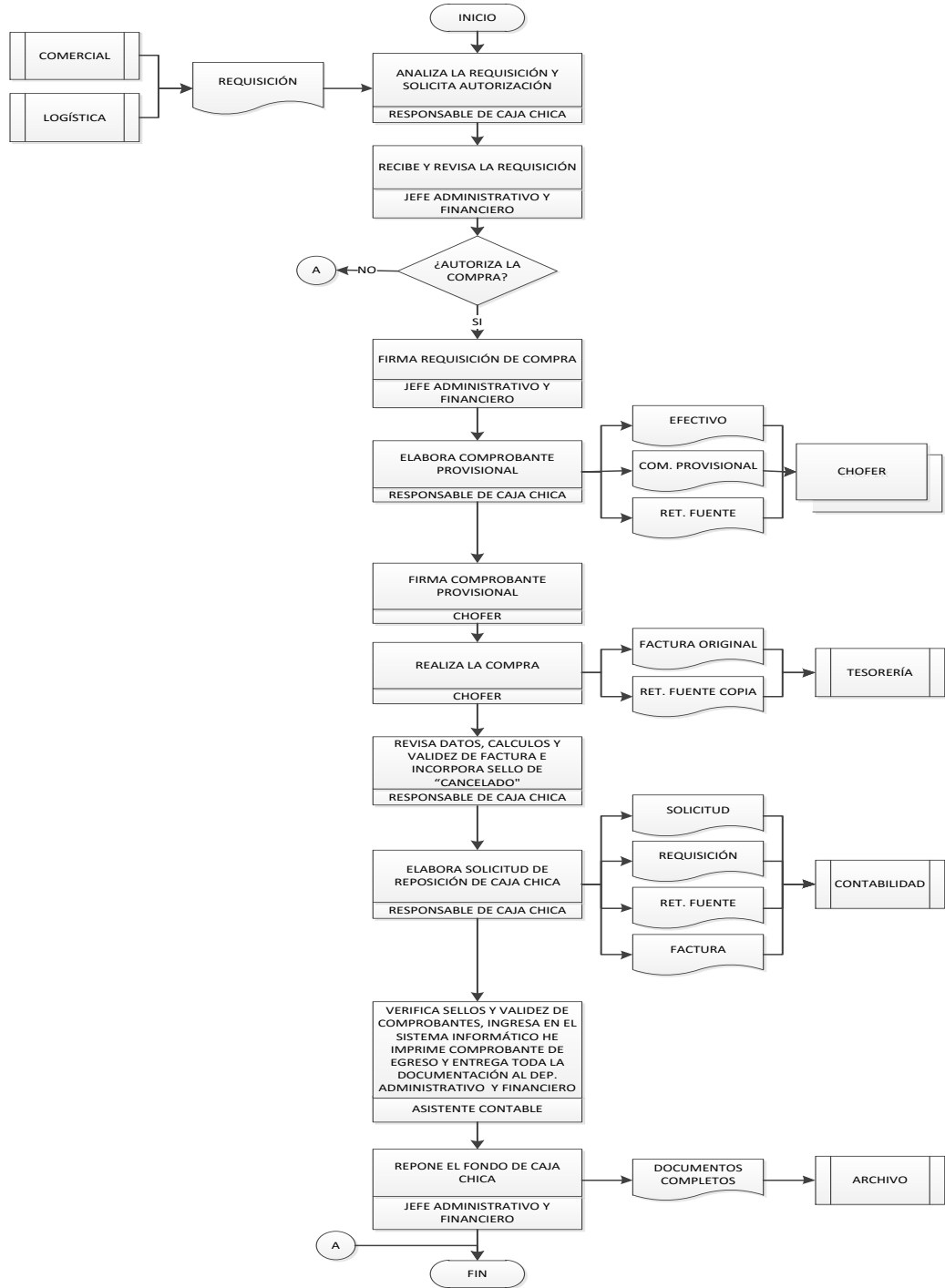
Pág. 2 de 4

4. PROCESO (DESCRITO)

Nº	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Recibir la requisición de compra de bienes o servicios entregada por otro Departamento (<i>Anexo 10</i>)	Responsable de Caja Chica
2	Solicitar autorización al Jefe Administrativo y Financiero	Responsable de Caja Chica
3	Recibir, revisar, y autorizar la compra e incorpora una firma en la requisición y entrega al Responsable de Caja Chica.	Jefe Administrativo y Financiero
4	Elaborar y guardar el comprobante provisional.	Responsable de Caja Chica
5	Entregar el efectivo y retención en la fuente pre-impresa.	Responsable de Caja Chica-Chofer
6	Realizar la compra del bien o servicio y entrega la retención en la fuente original al proveedor.	Chofer
7	Entregar la factura original a nombre de la Empresa y las copias de la retención en la fuente al Responsable de Caja Chica.	Chofe-Responsable de Caja Chica
8	Revisar los datos, cálculos, validez y autorización del SRI de la factura e incorpora un sello de "cancelado".	Responsable de Caja Chica
9	Adjuntar y archivar la factura, requisición de compra, retención en la fuente.	Responsable de Caja Chica
10	Elaborar y entregar a Contabilidad la solicitud de reposición de Caja Chica (<i>Anexo 11</i>) adjuntando los comprobantes recibidos.	Responsable de Caja Chica-Asistente Contable
11	Verificar el sello y la validez de los comprobantes recibidos, ingresa al sistema informático, imprime comprobantes de egresos y entrega al Jefe Administrativo y Financiero.	Asistente Contable
12	Repone el fondo de Caja Chica mediante la emisión de cheque a favor del Responsable de Caja Chica.	Jefe Administrativo y Financiero



5. DIAGRAMA DE FLUJO






		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-02		MANEJO DE CAJA CHICA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4	
<p>6. CONTROLES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todo pago o desembolso debe hacerse mediante cheque, excepto gastos menores asumidos por Caja Chica ✓ El fondo de Caja Chica debe manejarlo una persona independiente a la del área de Tesorería, registro contable y manejo de bienes. ✓ Establecer una base de fondo fijo de Caja Chica. ✓ Restricción absoluta de la información contable a la persona responsable de Caja Chica. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016	

Tabla 44: Inventarios

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-03	MANEJO DE INVENTARIOS NACIONALES E IMPORTADOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Proveer mercadería nacional y extranjera de alta calidad a la Empresa, utilizando mecanismos eficaces y oportunos para la correcta selección de proveedores y la adquisición de productos a precios asequibles, para posteriormente obtener ingresos por su venta.</p> <p>2. RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p>Compradores o Asistente de Compras. Bodeguero y asistentes. Jefe Administrativo y Financiero. Asistente Contable Gerente General</p> <p>3. POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar por lo menos tres cotizaciones a proveedores calificados. ✓ Evaluar las órdenes de compra y requisiciones, según lo presupuestado y autorizadas por el Jefe de Logística. ✓ Autorizaciones de compras de mercadería recae únicamente por la Gerencia. ✓ Recibir y desembarcar la mercadería por miembros asignados y autorizados en las instalaciones de la Empresa. ✓ Verificar que todos los documentos (factura, retención en la fuente pre-impresa, guía de remisión, orden de compra) recibidos de los proveedores estén a nombre de la Empresa y revisar los cálculos, validez y autorización del SRI, para proceder con el ingreso de mercadería a bodega. ✓ Revisar la cantidad exacta de la mercadería que ingresa a bodega junto a la orden de compra y factura e incorporar un sello de “recibido” en el centro de la factura. ✓ Devolver inmediatamente la mercadería que no consta en la orden de compra y factura, y se encuentre en mal estado o no cumpla con la calidad solicitada. ✓ Establecer codificación a toda la mercadería ingresada a bodega y actualizarla constantemente. ✓ Autorizar la salida de mercadería solamente con la recepción de un documento incorporado el sello de “cancelado” o “crédito”. ✓ Aceptar devoluciones de mercaderías únicamente comprobando el estado físico de las mismas y en el plazo máximo de 15 días. ✓ Confrontar las diferencias de inventario entre la información del representante de la aseguradora y la personal de la Empresa. ✓ Aplicar sanciones y multas según el Reglamento Interno de la Empresa, al personal de bodega ante cualquier faltante de inventarios o sobrantes no justificados. ✓ Costear el valor de la mercadería importada sumando el valor CIF y todos los valores de migración nacionales, utilizando el método promedio ponderado. ✓ Fijar el precio de venta de cada ítem de mercadería del 100% en su costo. 		

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-03	MANEJO DE INVENTARIOS NACIONALES E IMPORTADOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pagar a proveedores 30 días posteriores de haber recibido los documentos de respaldo y registrados contablemente, previo el cumplimiento de las obligaciones tributarias. ✓ Entregar al personal, guías de instrucción para la ejecución de la toma de inventario físicos al menos una vez al año, y deben ser supervisado por personal independiente del almacenista, asistentes de bodega y el responsable del registro de inventarios. ✓ Realizar toma de inventarios físicos trimestralmente de forma aleatoria y, toma de inventarios físicos total a fin de año. ✓ Realizar recuentos físicos de inventario una vez terminado la toma de inventarios físicos con otros grupos de trabajo. ✓ Revisar, controlar e investigar el instante que se realiza la toma del inventario físico, las diferencias que se produzcan en más o menos. ✓ Registrar de manera inmediata las diferencias (ajustes) determinadas en la toma de inventarios físicos previa revisión del Presidente y Contador con el bodeguero. Posterior a esto se tendrá la autorización de la Gerencia. ✓ Dar de baja la mercadería que se obsoleta. 		
4. PROCESO DE PEDIDO, COMPRA, RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y PAGO – DESPACHO - DEVOLUCIÓN (DESCRITO)		
N°	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Conciliar mensualmente el stock de mercadería en físico y kárdex	Asistente de bodega
2	Elaborar requisición de compra (<i>Anexo 10</i>) de la mercadería que se necesita adquirir y entregar a compradores.	Bodeguero-Compradores
3	Analizar la requisición, llamar a proveedores nacionales y extranjeros y solicita cotizaciones.	Comprador
4	Elaborar orden de compra del proveedor seleccionado y entregar al Departamento de Logística toda la documentación.	Comprador
5	Evaluar el presupuesto, aprueba, firma la documentación y entrega a la Gerencia.	Jefe de Logística
6	Autoriza la compra, firmar la documentación y entrega a comprador	Gerente-Comprador
7	Realizar el pedido y entregar documentación a bodega	Comprador
8	Recibir, revisar y comprobar los datos, calidad y cantidad de la mercadería física con la factura, orden de compra y requisición de compra.	Bodeguero
9	Incorporar sello de “recibido” en el interior de la factura.	Bodeguero
10	Asignar códigos a la mercadería recibida (nueva o existente) y la coloca en la factura.	Bodeguero
11	Actualizar el kárdex de bodega (solo cantidades)	Bodeguero
12	Almacenar la mercadería en las estanterías según los códigos asignados y enviar la documentación al Departamento de Logística.	Asistente de Bodega-Logística
13	Revisar sellos, validez y autorización del SRI de las facturas recibidas e ingresar la mercadería en el kárdex de contabilidad (cantidades y valores)	Asistente Contable
14	Emite retención en la fuente, imprime comprobante de egreso y entrega al Departamento Administrativo y Financiero para que se emita el cheque en el plazo establecido.	Asistente contable-Jefe Administrativo y Financiero
15	Verifica documentación y emite cheque al proveedor	Jefe Administrativo y Financiero- proveedor



CODIGO: MP-03

**MANEJO DE INVENTARIOS NACIONALES E
IMPORTADOS**

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍA (DESCRITO)

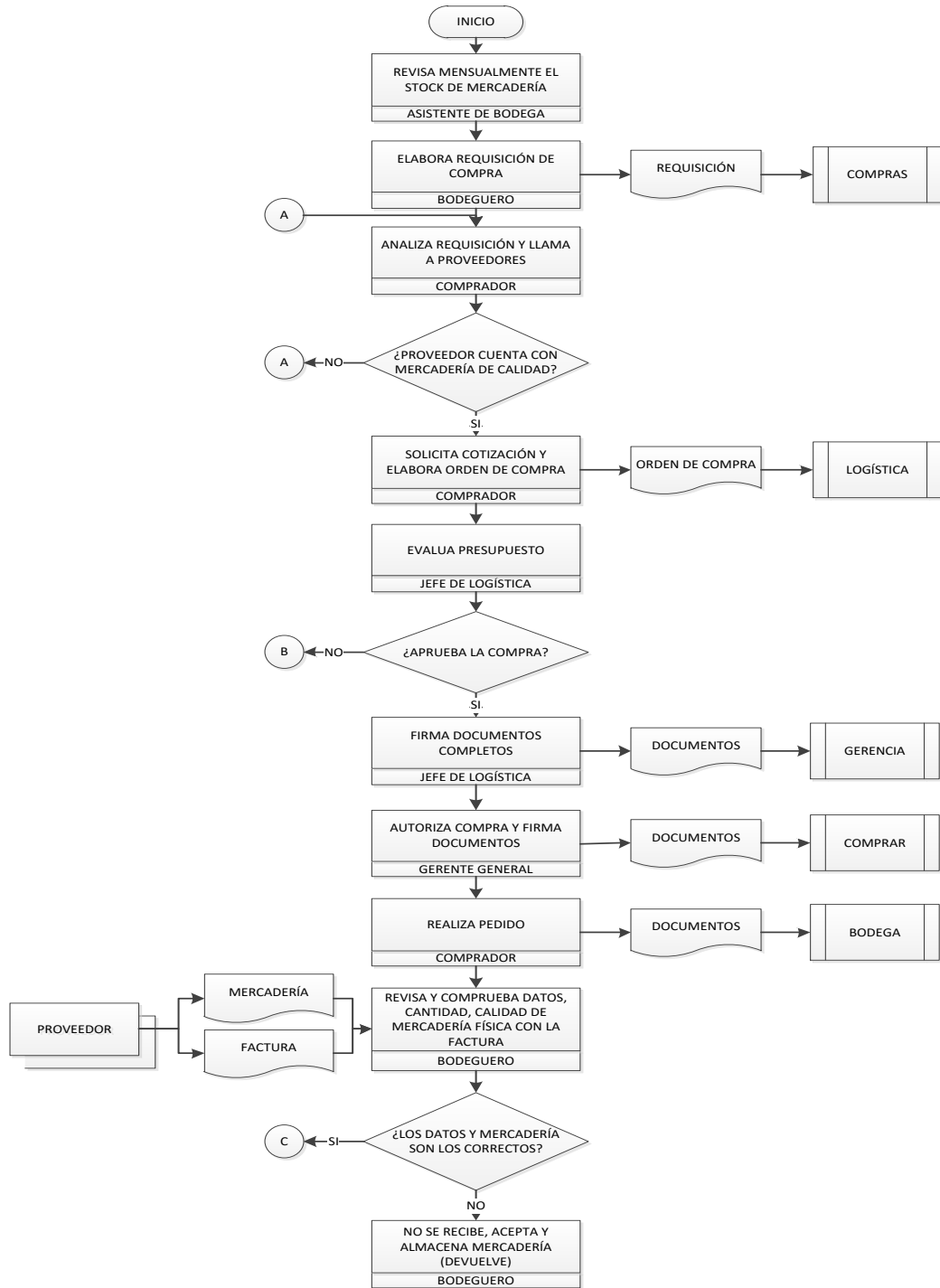
Nº	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Verificar fecha actual y sellos de “cancelado” o “crédito en el detalle de factura recibida de tesorería	Bodeguero-Tesorería
2	Buscar la mercadería y entregar a bodeguero	Asistente de Bodega
3	Verificar y constatar la cantidad exacta de mercadería física con el detalle de factura y proceder a despachar	Bodeguero
4	Actualizar el kárdex de bodega (decremento)	Bodeguero
5	Verificar el estado de la mercadería y la cantidad recibida y pedida por el cliente y entregársela.	Vendedor

PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERIA (DESCRITO)

Nº	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Verificar el estado físico de la mercadería y la cantidad exacta devuelta, pedir factura de respaldo al cliente, detalle de factura a bodega y contabilidad	Vendedor-Contabilidad
2	Anular factura en el sistema informático, emitir nota de crédito con las cantidades correctas e incorporar sello de “anulado” en la factura y sus copias.	Contabilidad
3	Recibe y entrega la mercadería, facturas anuladas y nota de crédito a bodega	Vendedor-Contabilidad
4	Almacena mercadería, actualiza el kárdex de bodega (incremento) y, envía facturas y nota de crédito a tesorería para su respectivo archivo.	Bodeguero-Tesorería



5. DIAGRAMA DE FLUJO



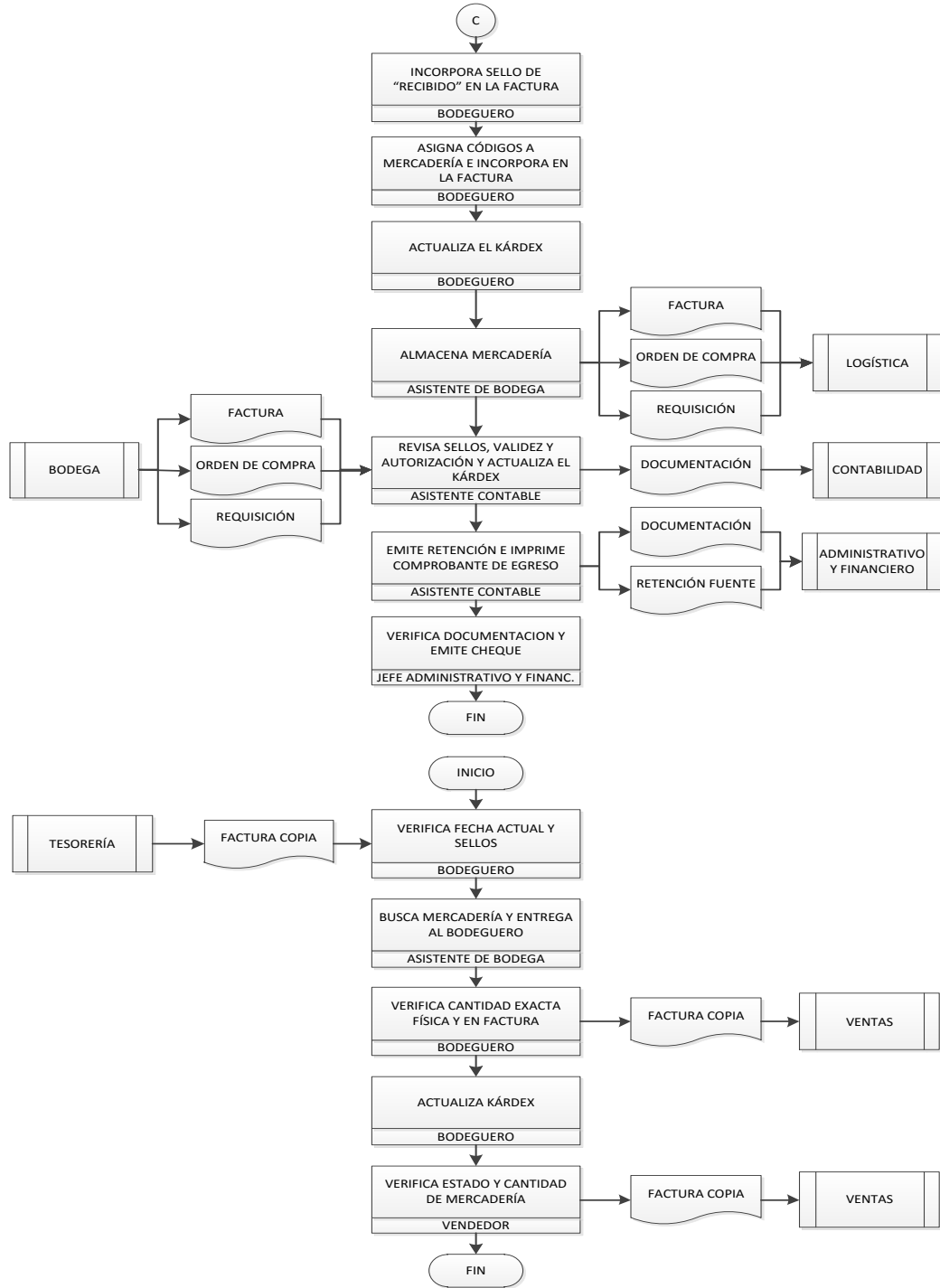



CODIGO: MP-03

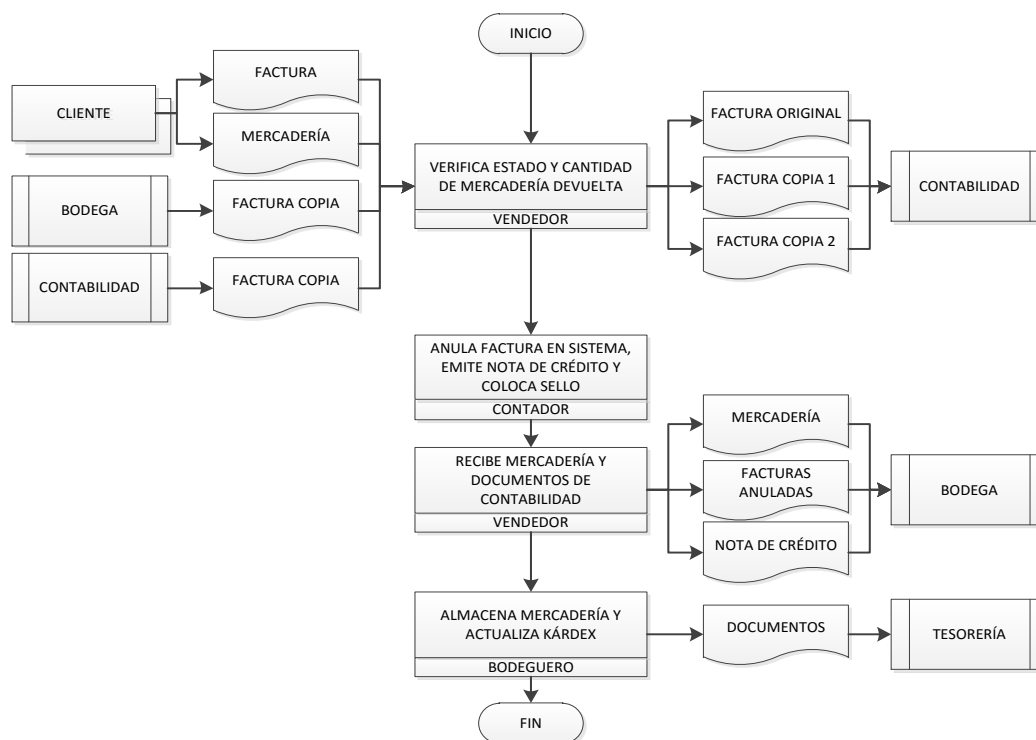
MANEJO DE INVENTARIOS NACIONALES E IMPORTADOS

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-03	MANEJO DE INVENTARIOS NACIONALES E IMPORTADOS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7



NOTA: Es importante señalar que CUCASA CIA. LTDA., se provee de mercadería nacional e internacional. Se ha obviado todo el material relacionado con importaciones ya que es similar a las compras locales; excepto, en los tramites propios de cotizaciones al exterior, asignación de precios a los productos, apertura de cuentas de crédito, medio de transporte, contratación de seguros y tramites de desaduanización a cargo de un agente afianzado de aduanas; quien resuelve todos los trámites ante la SENAE (Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador).

6. CONTROLES CLAVE

- ✓ Cumplir correcta y oportunamente lo establecido en el Manual de Funciones y Procedimientos.
- ✓ Segregación de funciones al cotizar, autorizar, comprar, recibir, embodegar, registrar, pagar y distribuir.
- ✓ Asignar responsables únicos de la mercadería que se encuentra en bodega y restringir el paso a terceros.
- ✓ Realizar constantemente conciliaciones entre la información que se encuentra en el kárdex de bodega y el kárdex de contabilidad, y constatar la existencia de mercadería física para ser conciliada.
- ✓ Implementar medios de seguridad en la bodega contra robos, incendios, etc. (guardianía, cámaras de seguridad, seguros, detector de humo, etc.).
- ✓ Establecer un método de valoración de inventarios.



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-03		MANEJO DE INVENTARIOS NACIONALES E IMPORTADOS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar e informar a la Alta Gerencia sobre residuos, desperdicios, desechos, mercadería antigua u obsoleta, mercadería en exceso y de poco movimiento, para tomar la decisión que el disponga. ✓ Realizar presupuesto anual de gastos para adquisición de mercadería y evaluar el cumplimiento o incumplimiento del mismo. ✓ El registro de inventarios debe mostrar: cantidades, localización de las existencias, mínimo y máximo en stock, costo unitario, valor total en dólares. ✓ Aplicar restricciones el sistema informático para: modificar o cambiar información de los registros de inventarios presentes e históricos. ✓ Aplicar índices financieros relacionados con los inventarios para análisis, monitoreo y evaluar el movimiento y rotación de los mismos. ✓ Bodega debe llevar kárdex (solo en cantidades) y contabilidad kárdex (cantidades y valores). ✓ Los suministros de oficina, limpieza, cafetería, etc., deben registrarse con una cuenta diferente a la de inventarios, al igual que la mercadería en tránsito. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016	

Tabla 45: Ventas

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-04	MANEJO DE VENTAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Generar ingresos que representen valor para la Empresa, brindando al cliente un servicio y productos de calidad de manera ágil y oportuna, satisfaciendo sus necesidades dentro y fuera del local.</p>		
<p>2. RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p>Vendedores Operarios Jefe de Comercialización Chofer. Jefe de Logística</p>		
<p>3. POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Emitir toda factura a nombre del cliente o consumidor final. ✓ Cancelar en caja y luego se entrega la mercadería. ✓ No realizar ventas a clientes que tengan cartera vencida. ✓ Verificar los datos del detalle de factura antes de imprimir y enviar a bodega para su despacho. ✓ Elaborar y entregar reportes diarios de ventas al Departamento de Contabilidad para su revisión. ✓ Enviar los de pedidos a domicilio en el lapso de 24 horas una, vez que se haya recibido la confirmación de pago por transferencia o cheque del cliente. ✓ Recibir órdenes de compra autorizados por los clientes para despacho de todos los pedidos. ✓ Recibir cancelaciones de ventas en cheque, efectivo, tarjetas de crédito o transferencia bancaria. ✓ Incorporar un sello del cliente como identificación de que se hizo la compra, en el caso de ventas a crédito. ✓ Entregar el juego completo de detalles de facturas anuladas a contabilidad de manera inmediata. ✓ Emitir simultáneamente la factura y guía de remisión pre-impresa de los pedidos que van a ser transportados y entregados a domicilio. ✓ Contratar un seguro de transporte interno para todo inventario que se envíe a cualquier sitio del país. ✓ Cumplir con el catálogo de precios de venta de la mercadería y servicios actualizada y aprobada por el Jefe Administrativo y Financiero y recaudar la misma cantidad monetaria que se establece en cada ítem. ✓ Emitir notas de crédito electrónicas autorizadas por el SRI previa evaluación y autorización del Jefe de Comercialización y Departamento de Contabilidad, siempre que exista devolución de mercadería y errores en la factura emitida. ✓ Verificar las cantidades de la factura devuelta y las notas de crédito ✓ Elaborar informe de ventas mensuales y entregar a la alta gerencia ✓ Aplicar los descuentos por ventas de acuerdo a la siguiente tabla: 		


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-04
MANEJO DE VENTAS
Edición No. 01
Pág. 2 de 5

VENTAS				DESCUENTO
Desde	5001	En adelante		15%
Desde	2001	Hasta	5000	12%
Desde	801	Hasta	2000	10%
Desde	301	Hasta	800	7%
Desde	101	Hasta	300	5%
Desde	51	Hasta	100	3%
Desde	1	Hasta	50	0%

4. PROCESO VENTAS EN LOCAL (DESCRITO)

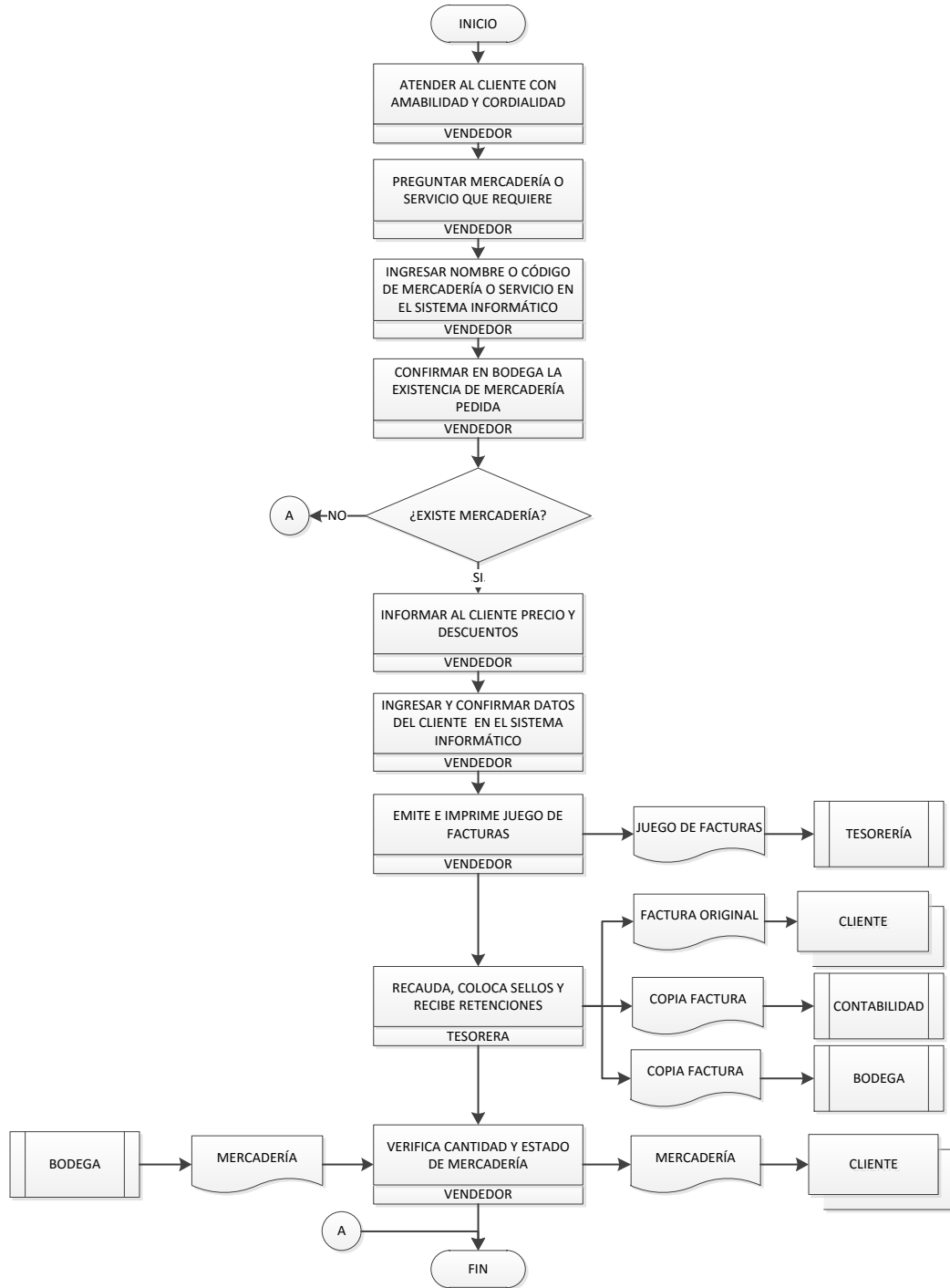
N°	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Atender con amabilidad y cordialidad al cliente	Vendedor
2	Preguntar la mercadería o servicio que requiere el cliente	Vendedor
3	Ingresar el nombre o código de mercadería o servicios en el sistema informático para verificar el stock	Vendedor
4	Preguntar al asistente de bodega la existencia física de la mercadería solicitada	Vendedor
5	Informar al cliente el precio y descuento de la mercadería o servicio solicitado	Vendedor
6	Ingresar datos del cliente en el sistema informático, confirmar la existencia de crédito y seleccionar la mercadería perdida.	Vendedor
7	Confirmar los datos y requerimiento del cliente.	Vendedor
8	Emitir e imprimir detalle de factura original y dos copias.	Vendedor
9	Entregar a Tesorería el juego de detalles de facturas para el cobro respectivo, colocación de sellos y entrega los detalles de facturas a los diferentes departamentos y cliente.	Vendedor-Tesorería
10	Recibir mercadería de bodega, verificar la cantidad exacta pedida y el estado de la mercadería, entrega al cliente. (Si existe la necesidad de un servicio de corte, ensamble o torno, se entrega mercadería a los operarios, éstos realizan su trabajo y entregan al cliente el producto terminado).	Bodega-Vendedor-Operarios

PROCESO VENTAS A DOMICILIO

N°	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Recibir pedido del cliente de mercadería o servicios, por medio de llamada telefónica, fax o correo electrónico.	Vendedor
2	Ingresar el nombre o código de mercadería o servicios en el sistema informático para verificar el stock	Vendedor
3	Preguntar al asistente de bodega la existencia física de la mercadería solicitada	Vendedor
4	Elaborar cotización y enviar al cliente por medio de correo electrónico	Vendedor
5	Recibir orden de compra del cliente, confirmar el método de pago (cheque, transferencia, tarjeta de crédito, efectivo o crédito) y datos para la factura.	Vendedor
6	Entregar orden de compra al Departamento de Logística para la elaboración de rutas de envío a domicilio.	Vendedor-Logística
7	Confirmar ruta de envío y autorizar el despacho y embarque de mercadería.	Logística
8	Ingresar datos del cliente en el sistema informático, confirmar la existencia de crédito y seleccionar la mercadería perdida.	Vendedor
9	Emitir e imprimir guía de remisión y detalle de factura original y dos copias.	Vendedor
10	Entregar copia de detalle de factura a bodega para el despacho.	Vendedor-Bodega
11	Recibir mercadería de bodega, verificar la cantidad exacta pedida y el estado de la mercadería.	Bodega-Vendedor
12	Recibir juego de detalles de facturas, guía de remisión, cotización y orden de compra del vendedor, embarcar la mercadería y dirigirse al domicilio del cliente	Chofer
13	Recibir efectivo o equivalente de efectivo, retención en la fuente, documentos firmados por el cliente y entregar mercadería, guía de remisión y detalle de factura original al cliente.	Chofer
14	Entregar a tesorería el valor recaudado, juego de detalles de facturas completas, guía de remisión y retenciones, para colocar sello de "cancelado". Tesorería entrega los detalles de facturas y respaldos a los diferentes departamentos.	Chofer-Tesorería-Cobranzas-Contabilidad



5. DIAGRAMA DE FLUJO





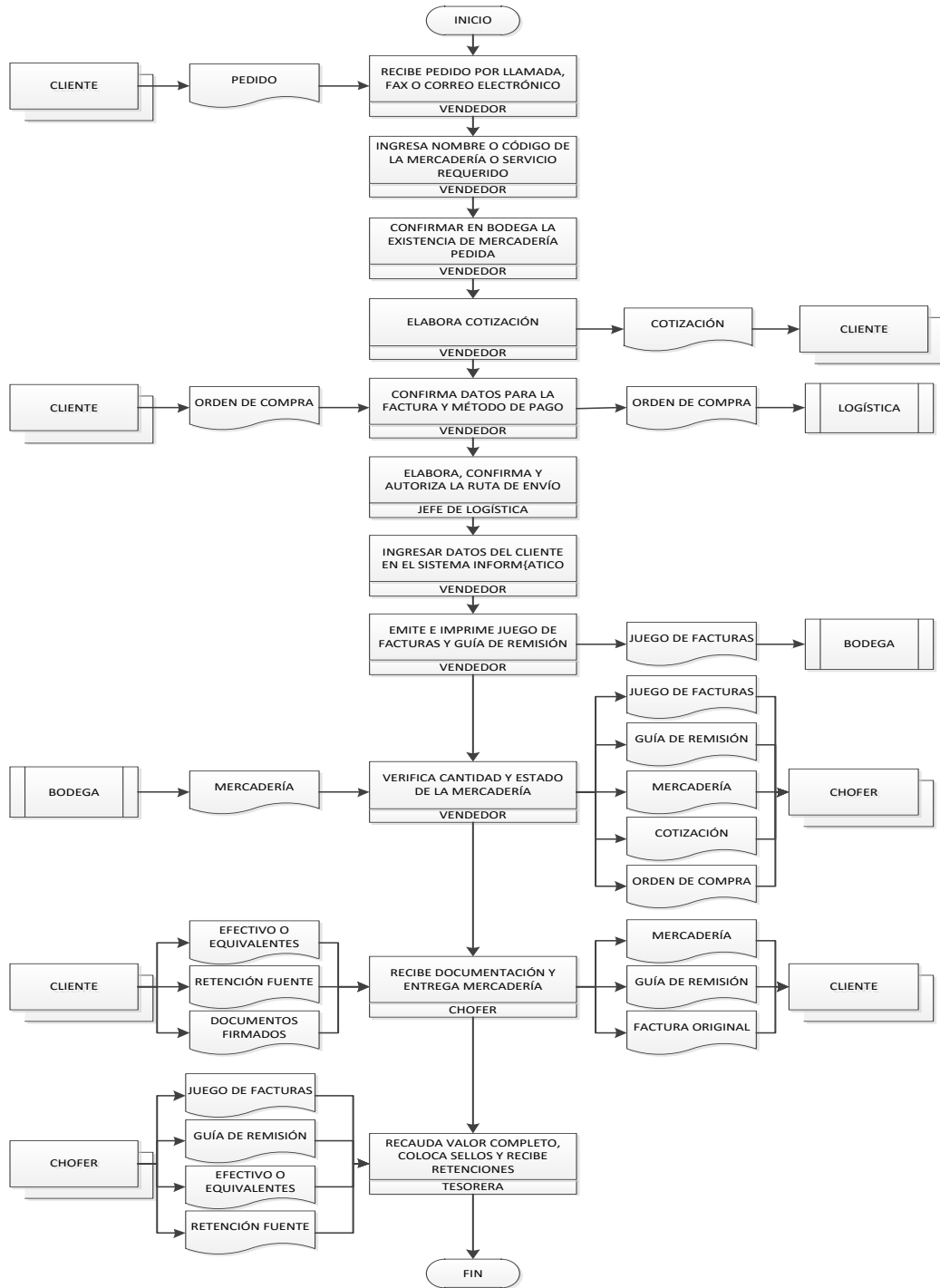
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: MP-04

MANEJO DE VENTAS

Edición No. 01

Pág. 4 de 5






		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-04		MANEJO DE VENTAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5	
<p>6. CONTROLES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir oportunamente con lo establecido en el Manual de Funciones y Procedimientos. ✓ Las funciones de la persona que factura deben ser independientes de la persona que despacha, contabiliza y del Departamento de cobranzas. ✓ Verificar el orden secuencial de los detalles de facturas emitidas con el reporte de ventas. ✓ Salvaguardar la documentación que respaldan los ingresos ✓ Utilizar presupuesto anual de ventas, evaluar y analizar periódicamente variaciones en los montos actuales. ✓ Restringir el acceso a modificaciones o cambios de facturas emitidas presentes o históricas en el sistema informático. ✓ Contar con facturas pre-impresas para la venta en caso de que el sistema colapse. ✓ Imprimir catálogo de gráficos de los productos que ofrece la Empresa. ✓ Toda venta debe originar un cargo a bancos, caja o cuentas por cobrar. ✓ Brindar capacitaciones continuas y oportunas al personal de ventas acerca de satisfacción a los clientes. ✓ Firmar actas de compromiso por parte de los empleados en el cual se establezca que deben cancelar el porcentaje correspondiente a la capacitación recibida en caso de que el este renuncie, el valor será descontado de su liquidación. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016	

Tabla 46: Crédito y Cobranza

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
CODIGO: MP-05		MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZAS					
Edición No. 01					Pág. 1 de 5		
1. PROPÓSITO							
Recuperar de manera oportuna, eficaz y eficiente las cuentas pendientes de cobro que provienen de las ventas realizadas a crédito.							
2. RESPONSABLE DEL PROCESO							
Personas encargadas de la cobranza. Jefe Administrativo y Financiero. Contador							
3. POLÍTICAS							
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar oportuna y correctamente a clientes para otorgarles crédito, mediante una solicitud de crédito. ✓ Fijar los montos máximos y plazos de pago, previa calificación, según la siguiente tabla: 							
CALIFICACIÓN	MONTOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS				PLAZO	DESCUENTO PRONTO PAGO	TIEMPO DESCUENTO
A	Desde	5001	En Adelante		60 días	3,5%	15 días
B	Desde	3001	Hasta	5000	45 días	3,0%	15 días
C	Desde	2001	Hasta	3000	45 días	2,5%	12 días
D	Desde	1001	Hasta	2000	30 días	2,0%	10 días
E	Desde	501	Hasta	1000	30 días	1,5%	5 días
F	Desde	0	Hasta	500	15 días	1,0%	3 días
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar a los clientes las acciones legales que se ejecutarán, en caso de que la deuda no sea cancelada después de los días establecidos. ✓ Fijar una tasa de interés del 4% por cada crédito que se otorga (Cualquier calificación). ✓ Elaborar rutas de cobro diario. ✓ Preparar y enviar estados de cuenta a los clientes. ✓ Circularizar continuamente a clientes que no cumplen con las obligaciones que tiene con la Empresa, con la finalidad de que cancelen las mismas. ✓ Incorporar en el detalle de factura un sello, rúbrica o documento que respalde la cancelación de la deuda. ✓ Cobrar las deudas de clientes mediante cheques o transferencias bancarias. ✓ Dar de baja cuentas por cobrar de clientes cuando superen los dos años de vencimiento, previo trámite legal exigido para estos casos, en el campo Tributario, para determinar la deducibilidad del gasto. ✓ Depositar el valor intacto y completo recibido por cobranzas. ✓ Elaborar un informe de efectivo y cheques recibidos diariamente por parte del cliente. ✓ Entregar solicitud de crédito firmada por el cliente, copia de RUC y cedula del deudor y garante y, copia de factura actualizada de un servicio básico del domicilio personal o fiscal. ✓ Recaudar todas las ventas a crédito por parte de los cobradores. 							

 UCASA Cia. Ltda.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-05	MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

4. PROCESO OTORGACIÓN DE CRÉDITO AL CLIENTE (DESCRITO)

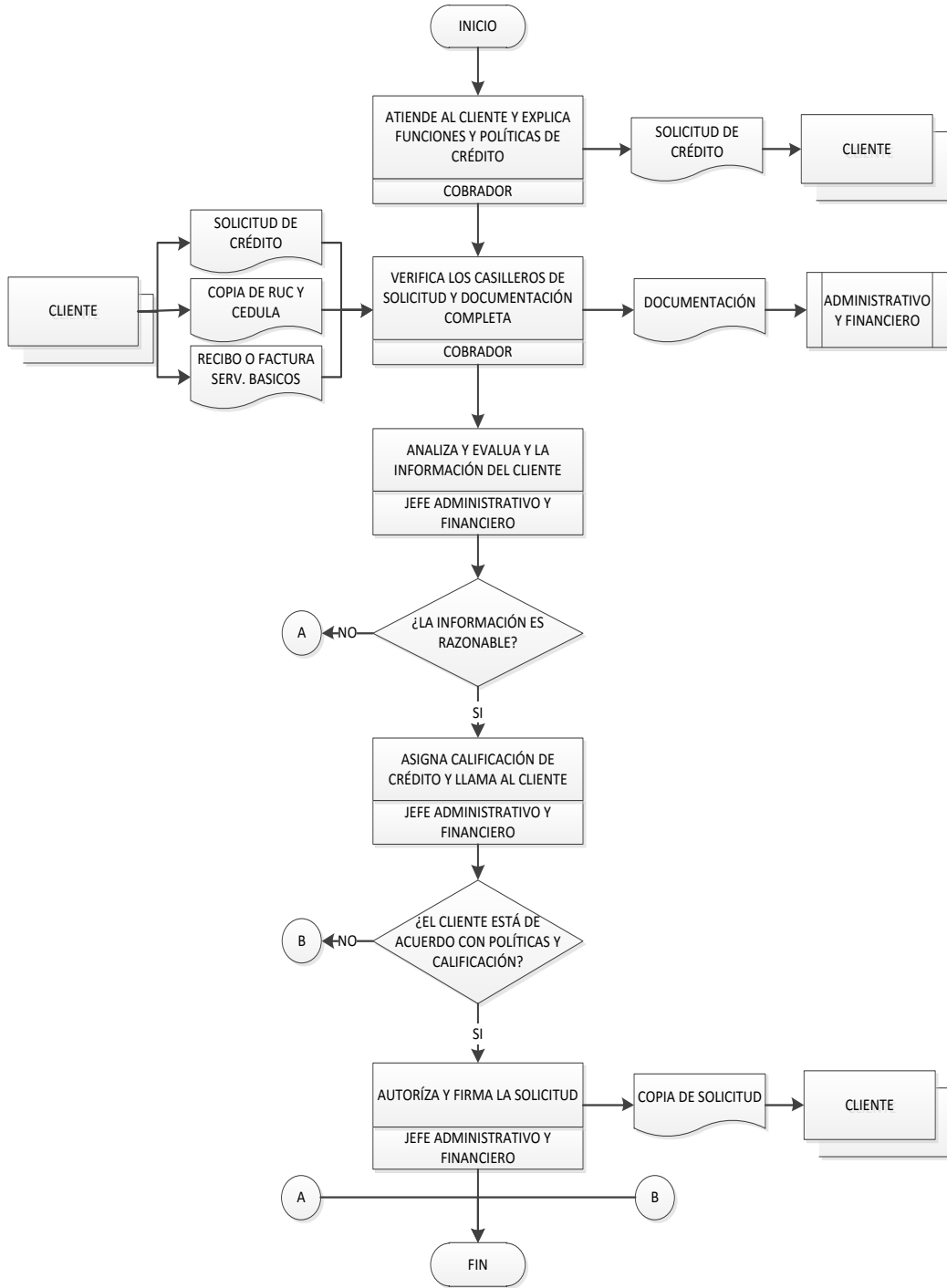
Nº	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Atender al cliente con amabilidad y cortesía, explicar las funciones y políticas de crédito establecidas en la Empresa.	Cobrador
2	Entregar solicitud de crédito al cliente. <i>(Anexo 12)</i> .	Cobrador
3	Pedir al cliente: solicitud de crédito llenado, copia del RUC y cedula del deudor y garante y, copia de recibo o factura actual de un servicio básico del domicilio o Empresa (agua, luz, teléfono, internet, etc.).	Cobrador
4	Verificar que los casilleros de la solicitud y la documentación se encuentren completos, firma la solicitud y entrega al Departamento Administrativo y Financiero.	Cobrador-Administrativo y Financiero
5	Analizar y evaluar la información recibida del cliente de manera aleatoria.	Jefe Administrativo y Financiero
6	Asignar calificación de crédito al cliente establecido en las políticas y comunicarse con el cliente, en caso de novedades o para aplicar encuestas de satisfacción.	Jefe Administrativo y Financiero
7	Autorizar, firmar y archivar la solicitud de crédito, y entregar al cliente una copia del mismo.	Jefe Administrativo y Financiero
8	Ingresar en un archivo maestro los datos y calificación de crédito del cliente. <i>(Anexo 13)</i> .	Jefe Administrativo y Financiero

PROCESO DE COBRANZAS (DESCRITO)

Nº	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Recibir detalle de factura y retención de Tesorería e ingresar en el archivo maestro la información. <i>(Anexo 13)</i> .	Jefe Administrativo y Financiero
2	Filtrar los clientes que se encuentran en plazo vencido e imprimir el reporte. <i>(Anexo 13)</i> .	Jefe Administrativo y Financiero
3	Recibir el reporte de clientes y comunicarse con cada uno de ellos	Cobrador
4	Enviar por correo electrónico el estado de cuenta a los clientes.	Cobrador
5	Colocar en el reporte de clientes un <input checked="" type="checkbox"/> a los clientes que confirmaron el pago y una X a los clientes que no confirmaron el pago. Entregar reporte al Departamento Administrativo y Financiero	Cobrador-Jefe Administrativo y Financiero
6	Elaborar ruta de cobro de diario y entregar al cobrador asignado. <i>(Anexo 14)</i> .	Cobrador-Jefe Administrativo y Financiero
7	Imprimir estado de cuenta de los clientes, recopilar detalles de facturas y retención y dirigirse a proceder con el cobro.	Cobrador
8	Recibir equivalentes de efectivo e incorporar el sello de "cancelado" en las facturas originales de los clientes, en la copia de detalle de factura de cobranzas y en el estado de cuenta de los clientes. Entregar estados de cuenta.	Cobrador
9	Depositar el cheque en la cuenta bancaria de la Empresa	Cobrador
10	Entregar documentación completa al Jefe Administrativo y Financiero	Cobrador
11	Revisar documentación, verificar estado de cuenta de la Empresa y cancelar la deuda en el archivo maestro. <i>(Anexo 13)</i> .	Cobrador-Jefe Administrativo y Financiero
12	Entregar detalle de factura, retención en la fuente, comprobante de depósito, transferencia bancaria a Contabilidad y archivar la ruta de cobro diario.	Jefe Administrativo y Financiero-Contabilidad
13	Registrar el pago en el sistema informático.	Contador.



5. DIAGRAMA DE FLUJO





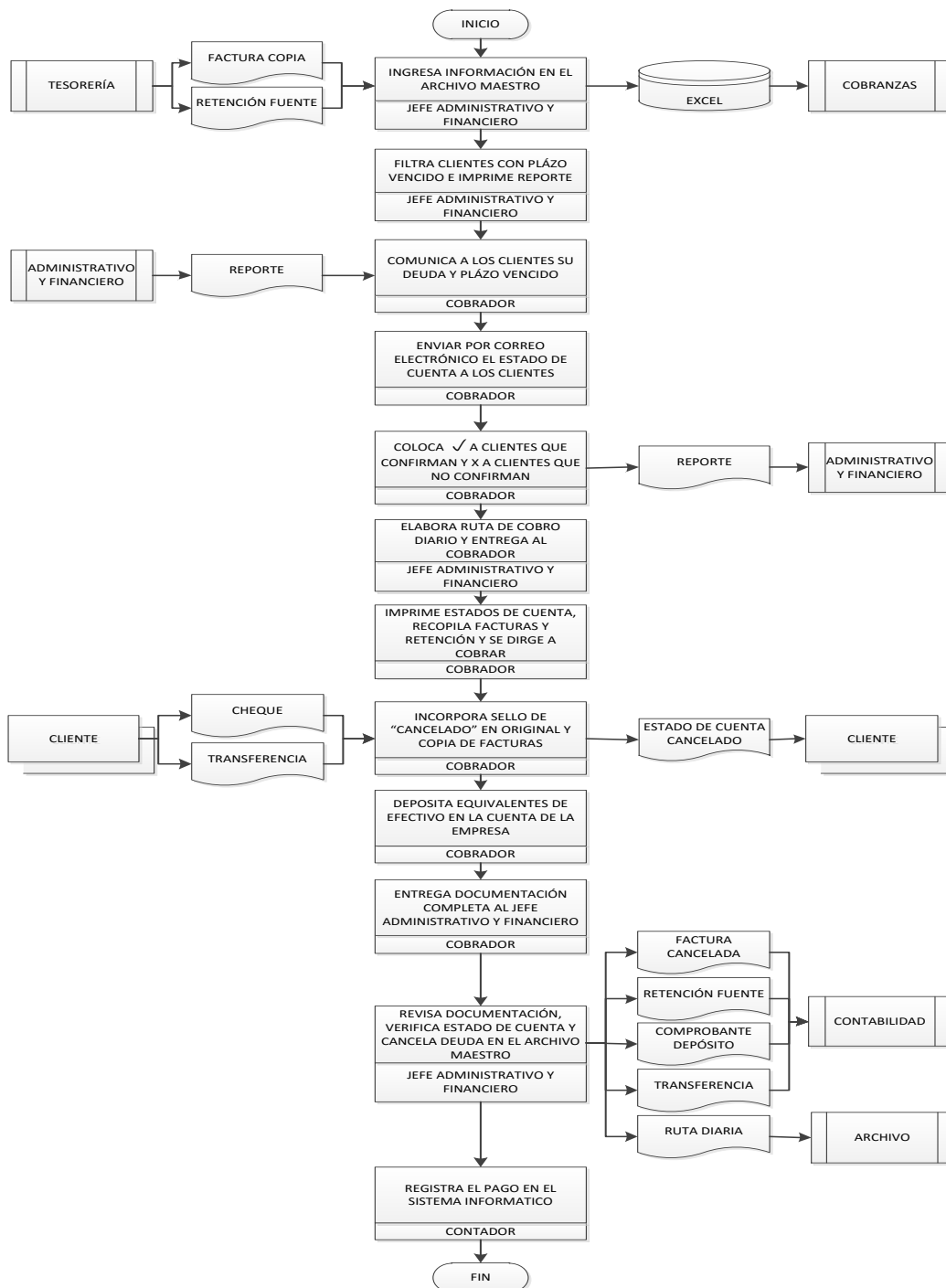
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: MP-05

MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Edición No. 01

Pág. 4 de 5





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-05
MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
Edición No. 01
Pág. 5 de 5
6. CONTROLES CLAVE

- ✓ Cumplir a cabalidad con lo que estipula el Manual de Funciones y Procedimientos.
- ✓ Segregación de funciones entre Contabilidad y Cobranzas.
- ✓ Revisar diariamente los saldos asignados a los Asistentes de Cobranzas.
- ✓ Solicitar confirmación de saldos a clientes, por una persona independiente de Cobranzas.
- ✓ Realizar arqueos sorpresivos, a diferentes fechas y por lo menos una vez al mes, a los cobradores, para evitar jineteo de fondos.
- ✓ Análisis e interpretación de índices financieros relacionados con las cuentas por cobrar para identificar y tomar decisiones del periodo de recuperación de las cuentas por cobrar y la rotación de cartera.
- ✓ Evaluar la antigüedad de saldos de cuentas por cobrar periódicamente y preparar informes.
- ✓ Realizar provisiones de cuentas incobrables cumpliendo con la normativa contable bajo NIIF para PYMES.

Elaborado por:
Michelle Chávez
Fecha: 20-05-2016

Revisado por:
Ing. Armando Lituma
Fecha: 23-05-2016

Tabla 47: Gastos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-06	COMPRA DE SUMINISTROS DE OFICINA, CAFETERÍA Y LIMPIEZA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Proveer a toda la Empresa de suministros que faciliten su desempeño dentro de la misma, mediante un oportuno análisis de lo que se debe tener para abastecer al personal de la Empresa con lo necesario y sobre todo a tiempo.</p> <p>2. RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p>Compradores o asistentes de compra. Jefe Administrativo y Financiero Jefe de Logística Gerente General Asistente Contable</p> <p>3. POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar a proveedores basándose en la calidad, cumplimiento de entrega, otorgación de crédito, etc. ✓ Solicitar por lo menos 3 cotizaciones antes de realizar el pedido o compra. ✓ Evaluar las órdenes de compra y requisiciones según lo presupuestado y autorizadas por el Jefe de Logística. ✓ Autorizar la adquisición de compras por la Gerencia. ✓ Realizar el conteo físico de los artículos pedidos y compararlos con lo establecido en la factura y la orden o requisición de compra. ✓ Verificar que todos los documentos recibidos o emitidos (factura, retención en la fuente, guía de remisión, orden de compra) estén con identificación de la Empresa y revisar la validez y autorización del SRI para poder contabilizarlos. ✓ Sustentar todo pago con comprobantes de egreso pre-numerado y con firmas de responsabilidad. ✓ Entregar la documentación completa al Departamento Contable para su respectivo registro. ✓ Incorporar sellos o rubricas en las facturas para identificar que ya fue cancelada y que se recibió el pedido completo. ✓ Realizar el pago a proveedores 30 días posteriores de haber recibido los documentos de respaldo y registrados contablemente previo el cumplimiento de las obligaciones tributarias. ✓ Pagar los gastos de agua, luz, teléfono, arriendo, etc., por medio de débito bancario, previo convenio de débito con el banco. 		



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: MP-06

COMPRA DE SUMINISTROS DE OFICINA, CAFETERÍA
Y LIMPIEZA

Edición No. 01

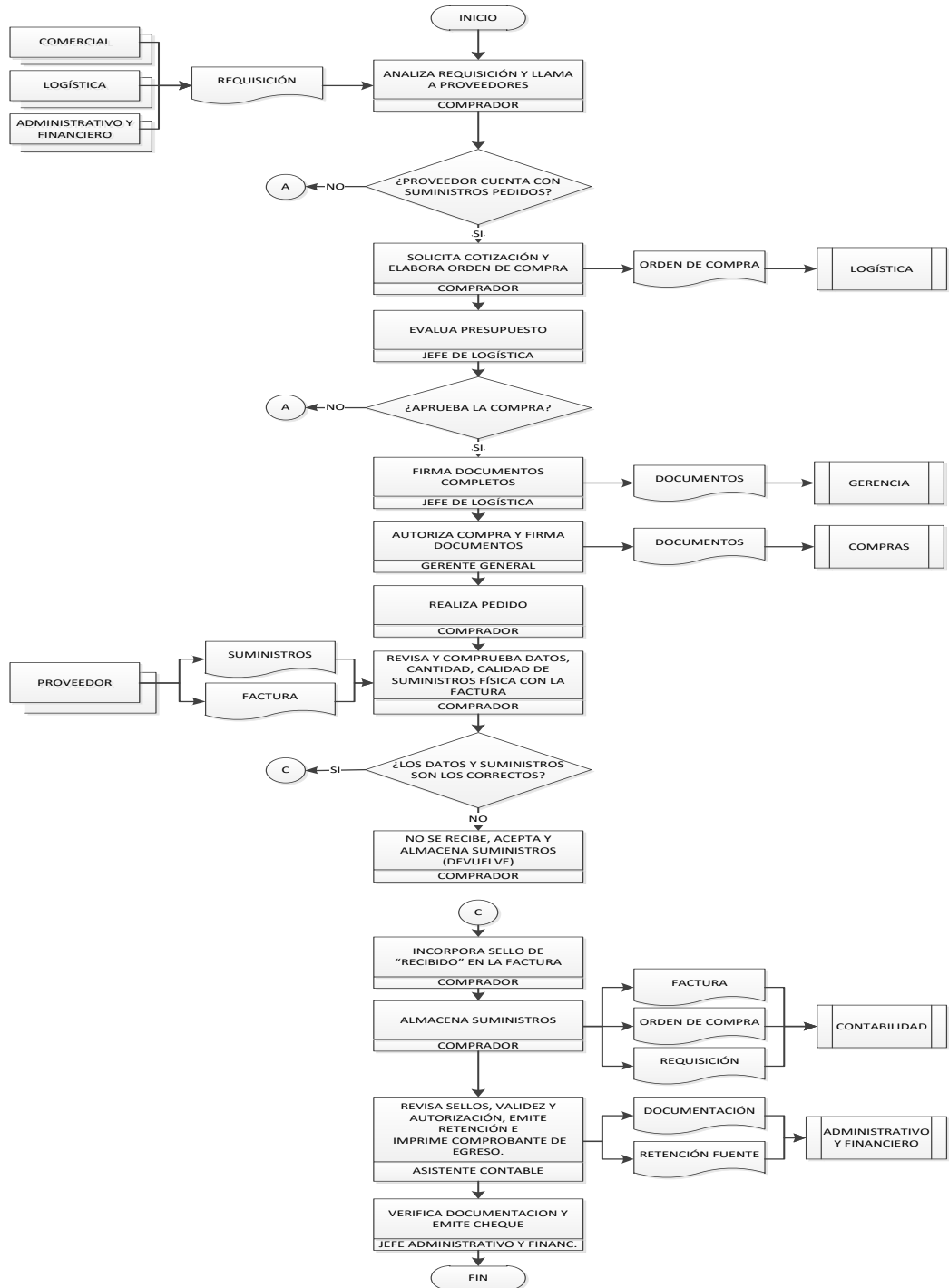
Pág. 2 de 4

4. PROCESO (DESCRITO)

Nº	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Entregar requisición mensual a los compradores. <i>(Anexo 10)</i>	Departamentos de: Logística, Comercial y Administrativo y Financiero
2	Analizar la requisición, llamar a proveedores y solicita cotizaciones.	Comprador
3	Elaborar orden de compra del proveedor seleccionado y entregar al Departamento de Logística toda la documentación.	Comprador
4	Evaluar el presupuesto, aprueba, firma la documentación y entrega a la Gerencia.	Jefe de Logística
5	Autoriza la compra, firmar la documentación y entrega a comprador	Gerente-Comprador
6	Realizar el pedido.	Comprador
7	Recibir, revisar y comprobar los datos, calidad y cantidad de los suministros pedidos, con la factura, orden de compra y requisición de compra.	Comprador
8	Incorporar sello de "recibido" en el interior de la factura.	Comprador
9	Almacenar suministros y enviar la documentación al Departamento Contable.	Comprador-Contabilidad
10	Revisar sellos, validez y autorización del SRI de las facturas recibidas, emitir retención en la fuente, ingresar al sistema informático, imprimir comprobante de egreso y entregar la documentación al Jefe Administrativo y Financiero para la emisión de cheque en el plazo establecido.	Contabilidad- Departamento Administrativo y Financiero
12	Verifica y archiva la documentación y emite cheque al proveedor.	Jefe Administrativo y Financiero- proveedor



5. DIAGRAMA DE FLUJO





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-06	COMPRA DE SUMINISTROS DE OFICINA, CAFETERÍA Y LIMPIEZA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4
6. CONTROLES CLAVE		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir correctamente lo estipulado en el Manual de Funciones y Procedimientos ✓ Las funciones de quien realiza la compra debe ser independiente de quien las contabiliza y despacha. ✓ Verificar y constatar que las órdenes de compra o requisición cuenten con un orden secuencial. ✓ Realizar presupuesto anual de gastos y evaluar periódicamente el cumplimiento del mismo ✓ Realizar un informe de los artículos pedidos y recibidos al igual que las diferentes cotizaciones. ✓ Evaluar continuamente los saldos de cuentas por pagar y su antigüedad ✓ Elaborar solicitudes para cambios de información del proveedor y archivarlos correctamente. 		
Elaborado por:	Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>	<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016	Fecha: 23-05-2016	

Tabla 48: Nómina

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-08	MANEJO DE NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Proveer personal competente de la manera oportuna y a un costo razonable mediante la evaluación de los perfiles de puesto y la legalización del contrato de trabajo. Además, remunerar el trabajo del personal puntual, acorde al mercado y cumpliendo las disposiciones legales mediante el registro y cálculo de los ingresos y egresos que afectan al salario del empleado y el uso de medio de pago correspondiente.</p>		
<p>2. RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p>Asistente de Recursos Humanos. Contador Asistente Contable Jefe Comercial, Logística y Administrativo y Financiero Gerente General Presidente</p>		
<p>3. POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigir a todos los aspirantes que cumplan los requisitos de exámenes de ingreso; psicológicos y de conocimientos. ✓ Autorizar la contratación del nuevo personal por la Gerencia y Presidencia basándose en los perfiles de trabajo y a base de informes de Recursos Humanos. ✓ Firmar un contrato e inmediatamente afiliarse al IESS con la fecha del contrato laboral al nuevo empleado. ✓ Aperturar carpetas individuales de cada empleado y estas deben contener la documentación actualizada de: fecha de ingreso, contrato de trabajo, copia de cedula o pasaporte, certificado bancario, copia de cédulas y partidas de nacimiento de las cargas familiares, aumento de sueldos, autorización de descuentos, carta de acumulación de décimos y fondo de reserva, aviso de entrada y salida del IESS, exámenes médicos, certificado del CONADIS, etc. ✓ Realizar inducción oportuna, entregar Código de Ética, Reglamento Interno de la Empresa, Manual de Funciones y Procedimientos al nuevo personal. ✓ Autoriza por parte de la Gerencia la entrega de bonos, incentivos, descuentos, alzas de sueldo, préstamos, multas, permisos, horas extras, vacaciones, etc. ✓ Registrar el ingreso y salida de la Empresa por medio del reloj de asistencia magnético, por parte de los empleados. ✓ Elaborar el rol de pagos y rol de provisiones incorporando solamente al personal con contrato de trabajo. ✓ Comprobar por parte de una autoridad designada por la Gerencia los cálculos de nómina basándose en lo que establece las diferentes leyes y reglamentos antes de realizar el pago. ✓ Registrar la firma de responsabilidad de los beneficiarios en los roles de pago y comparar con la copia de la cedula adjuntada en la carpeta de archivo. ✓ Pagar mensualmente la remuneración mediante transferencia bancaria a la cuenta de cada empleados. 		

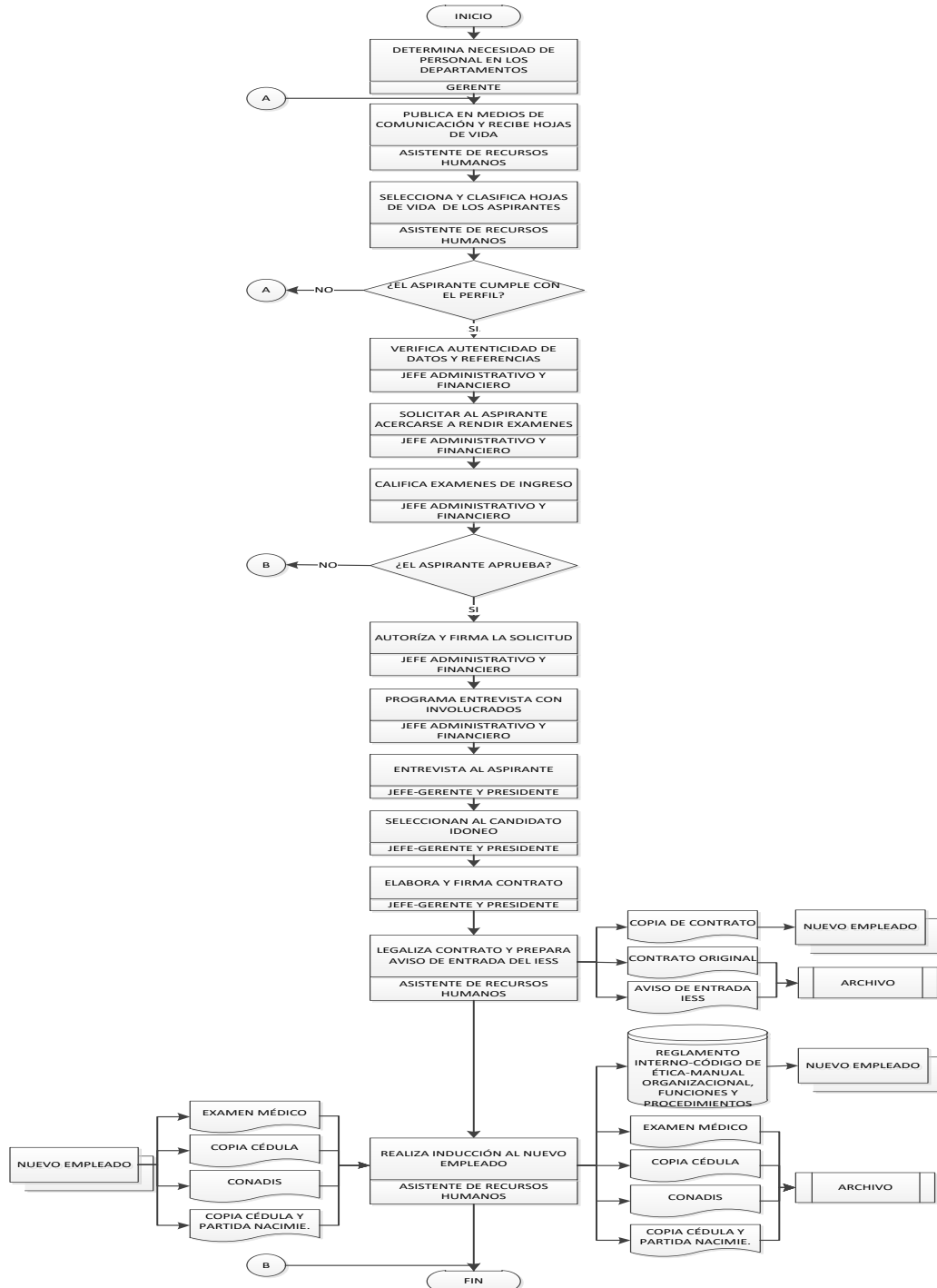
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-08	MANEJO DE NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pagar el 1% de comisiones a los vendedores (ventas de contado) y cobradores (ventas a crédito). ✓ Establecer mecanismos de préstamos al personal siempre que exista disponibilidad de fondos y descontar mensualmente del rol de pagos. ✓ Realizar anualmente un estudio actuarial para determinar y provisionar las jubilaciones patronales y desahucio. ✓ Uso por parte del personal operario de las herramientas de protección para salvaguardar su salud y bienestar. 		
4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (DESCRITO)		
N°	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Determinar necesidad de personal en cada uno de los Departamentos de la Empresa.	Gerente
2	Publicar en los medios de comunicación y recibir las hojas de vida de los aspirantes. (Si no existe aspirantes idóneos dentro de la Empresa).	Asistente de Recursos Humanos
3	Seleccionar y clasificar hojas de vida de los aspirantes basándose en el perfil de trabajo del Departamento que requiere de nuevo personal.	Asistente de Recursos Humanos
4	Verificar autenticidad de datos y referencias de los aspirantes.	Asistente de Recursos Humanos
5	Solicitar al aspirante acercarse a las instalaciones de la Empresa para rendir exámenes de ingreso según una cita programada.	Asistente de Recursos Humanos
6	Calificar los exámenes de los aspirantes.	Asistente de Recursos Humanos
7	Programar entrevistas con el Jefe del Departamento que requiere de nuevo personal, Gerente General y Presidente.	Asistente de Recursos Humanos
8	Entrevistar a una terna de candidatos, verificar cumplimiento del perfil de trabajo.	Jefe de Departamento-Gerente-Presidente
9	Seleccionar al candidato idóneo para el cargo.	Jefe de Departamento-Gerente-Presidente
10	Elaborar y firmar contrato a prueba	Jefe de Departamento-Gerente-Presidente-Asistente de Recursos Humanos
11	Legalizar el contrato en el Ministerios de Relaciones Laborales y preparar el aviso de entrada en el IESS. Entregar una copia del contrato al nuevo empleado y archivar el contrato original y el aviso de entrada del IESS.	Asistente de Recursos Humanos
12	Solicitar al nuevo empleado exámenes médicos, copia de cedula, certificado del CONADIS (si el caso lo amerita), copia de cedula y partida de nacimiento de sus cargas familiares y proceder a archivar en carpeta individual del empleado dicha documentación.	Asistente de Recursos Humanos
13	Realizar la inducción al nuevo empleado y entregar por medio magnético el Reglamento Interno de la Empresa, Código de Ética, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Manual Organizacional.	Asistente de Recursos Humanos

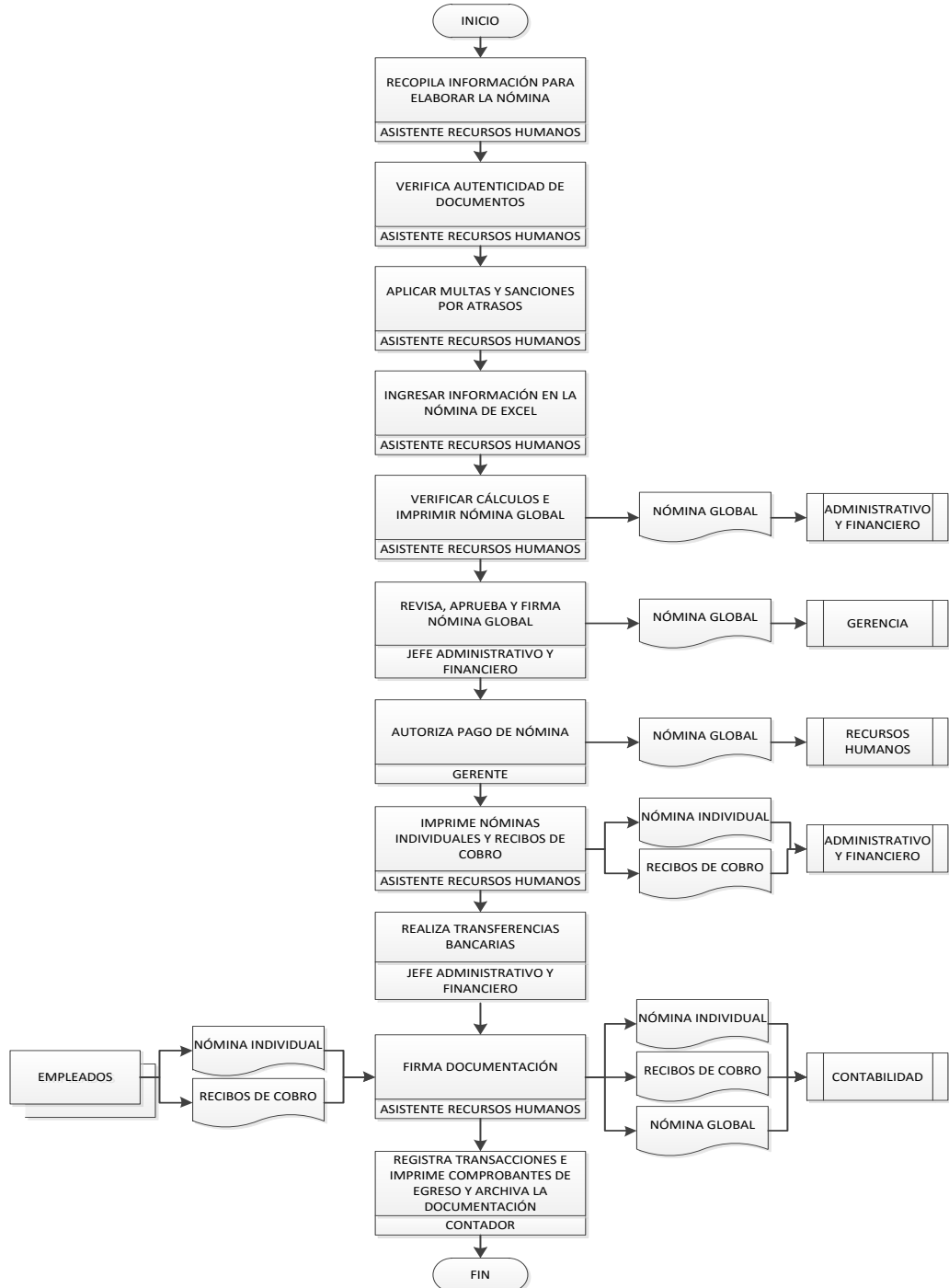

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MP-08
MANEJO DE NÓMINA
Edición No. 01
Pág. 3 de 6
PROCESO DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL


N°	ACTIVIDAD	PERSONAL
1	Recopilar información para la elaboración de la nómina. (Solicitud de: horas extras, incentivos, vacaciones, permisos; comisiones, registro de asistencia, etc.)	Asistente de Recursos Humanos
2	Verificar la autenticidad de la documentación. (Comparar las horas extras solicitadas con la hora de salida registrada en el reloj de asistencia).	Asistente de Recursos Humanos
3	Aplicar multas y sanciones por atrasos basándose en el Reglamento Interno de la Empresa.	Asistente de Recursos Humanos
4	Ingresar información al archivo de Excel de nómina, el cual ya contiene formulas.	Asistente de Recursos Humanos
5	Verificar cálculos de la nómina global, imprimir y entregar al Departamento Administrativo y Financiero.	Asistente de Recursos Humanos
6	Revisar, aprobar y firmar la nómina global, entregar a Gerencia para su autorización respectiva.	Jefe Administrativo y Financiero
7	Autorizar el pago de nómina y entregar al Departamento de Recursos Humanos.	Gerente
8	Imprimir nominas individuales (original y copia) y recibos de cobro, para posteriormente entregar al Departamento Administrativo y Financiero.	Asistente de Recursos Humanos
9	Realizar transferencias bancarias a las cuentas de cada empleado.	Jefe Administrativo y Financiero
10	Recibir nominas individuales y recibos de cobro firmados por los empleados, firma como responsable y entrega toda la documentación al Departamento de Contabilidad.	Asistente de Recursos Humanos
11	Registra las respectivas transacciones en el sistema informático e imprime los comprobantes de egreso y archiva la documentación.	Contador



5. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MP-08		MANEJO DE NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6	
<p>6. CONTROLES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir y hacer cumplir el Manual de Funciones y Procedimientos a cada Departamento. ✓ Establecer provisiones para cualquier incidente que se presente en los empleados ✓ La información contabilizada de nómina debe ser revisada por una persona independiente de quien la realizó. ✓ Elaborar presupuestos de gastos relacionados con la nómina y verificar su movimiento y cumplimiento. ✓ Capacitar constantemente al personal sobre nuevas reformas, actividades, leyes, etc. ✓ Aplicar índices financieros y de gestión relacionados con el personal y la nomina ✓ Planificar y realizar reuniones con el equipo de trabajo para comunicar e informar ciertos cambios, a su vez conocer la opinión y sugerencia que tiene cada empleado para el mejoramiento de la Empresa. ✓ Elaborar y hacer evaluaciones de desempeño al personal de cada Departamento, por lo menos una vez al año. ✓ Firmar actas de compromiso por parte de los empleados en el cual se establezca que deben cancelar el porcentaje correspondiente a la capacitación recibida en caso de que el este renuncie, el valor será descontado de su liquidación. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
<i>Michelle Chávez</i>		<i>Ing. Armando Lituma</i>	
Fecha: 20-05-2016		Fecha: 23-05-2016	

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La apertura del personal de la Entidad, me permitió tener una experiencia directa del desarrollo del trabajo de titulación y formarme una opinión clara de su organización y funcionamiento.

Las diferentes técnicas y procedimientos de auditoría aplicados en el desarrollo de este trabajo, facilitaron obtener evidencia confiable, misma que se traduce en los papeles de trabajo realizados como son: narrativas, cuestionarios, entrevistas, observación directa y pruebas de cumplimiento. A través de las mismas se pudo identificar de manera clara aquellas debilidades que la empresa no consideraba relevantes, pero que influyen significativamente en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Sin ceñirme a la metodología completa del COSO, fue posible que, a base de los papeles de trabajo antes mencionados, se elaboren matrices de riesgo, de fácil comprensión para los ejecutivos de la organización, con el fin de que los mismos puedan identificar la probabilidad e impacto que provocan aquellos riesgos identificados en el trabajo de titulación.

Al no tener formación en sistemas informáticos; ni ser materia de este trabajo de titulación la Auditoría de Sistemas, pude observar, comprobar y deducir que el

software institucional es muy débil y por ende queda abierta la posibilidad a que se cometan errores o irregularidades por esta vía.

La falta de organización formal y técnica, puse de manifiesto su funcionamiento tradicional, empírico y rutinario, es por eso que se logró identificar, un gran desconocimiento por parte de los empleados, de las jerarquías, objetivos, funciones, políticas, controles y procedimientos que deben cumplir al realizar sus labores diarios, por ende que se plasmó en el trabajo de titulación los respectivos manuales de: organización, funciones y procedimientos, con el fin de optimizar los recursos y tiempo para lograr los objetivos organizacionales.

Las recomendaciones que se formulan no podrán aplicarse de inmediato, sino que será de manera progresiva en el corto, mediano y largo plazo; siempre que haya voluntad política de la Alta Gerencia, recursos económicos y Talento Humano para implementarlas.

Por la situación informal y nada definida de su estructura organizacional; y, gracias a las acertadas sugerencias del Director e Informantes del trabajo de titulación, tuvo que ampliarse el trabajo, para que sus recomendaciones sean más completas y le den valor agregado al trabajo realizado.

En mi persona ha primado el criterio, no de hacer un trabajo de los que quedan archivados y con el solo afán de cumplir un requisito académico. Me he esforzado, dentro de mis capacidades y habilidades, en formar un documento que sea de interés inmediato a la Empresa, que me abrió sus fuentes y acceso a la información, sin ningún egoísmo ni restricción alguna.

Basada en los criterios de importancia relativa y materialidad, no se deja en este trabajo, pequeños detalles, que son superables con la aplicación de sanas práctica de administración. Pero si dejo constancia que el concepto de “costumbres” de personas que se han burocratizado en el puesto; demuestra que han llegado a su “zona de confort”. Y, si este criterio prima, será difícil aplicar cualquiera de las recomendaciones de mi trabajo.

Mi trabajo de campo terminó mucho antes de que se tornen las medidas tributarias, para afrontar la reconstrucción de las provincias de Manabí y Esmeraldas, con motivo del terremoto del 16 de abril de 2016. Por lo expuesto, no se ha hecho ninguna mención al impacto que va a sufrir el empresario ecuatoriano, especialmente con el aumento del IVA.

5.2 RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta la metodología aplicada en el trabajo de titulación esto es; cuestionarios, narrativas, pruebas de cumplimiento y flujogramas, para que a futuro, el propio personal de la Empresa, amplíe, desarrolle y autoevalúe continuamente el funcionamiento correcto y oportuno del control interno de la misma.
- Analizar aquellos factores internos y externos plasmados en el FODA, con el fin de reducir y controlar razonablemente las debilidades, amenazas y riesgos, y, aprovechar al máximo aquellas oportunidades y fortalezas que caracterizan a la Empresa como líder en el mercado.

- Plantear metas u objetivos en el corto, mediano y largo plazo en cada uno de los Departamentos de la Empresa, para evaluar su cumplimiento o incumplimiento del objetivo global de la organización.
- Dar importancia a los riesgos altos o aquellos que tengan mayor probabilidad de ocurrencia, a fin de que la Empresa tome acciones preventivas, detectivas y correctivas para la consecución de objetivos.
- Desarrollarse paulatinamente un “Sistema de Información Gerencial (SIG)”, mismo que permitirá a sus ejecutivos tomar decisiones oportunas, confiables y oportunas, basada en los beneficios del software institucional.
- Evaluar, corregir y actualizar periódicamente los Manuales presentados en el trabajo, con el fin de acoplarse a los cambios repentinos que podría presentar cada Departamento de la Empresa, para lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos planeados.
- Difundir y cumplir a cabalidad el Manual Organizacional propuesto, donde consta misión, visión, objetivos, políticas, valores y organigrama, para desarrollar un crecimiento optimo administrativo y gerencial de la Empresa.
- Cumplir el Manual de funciones de los altos niveles presentados en el trabajo, con el fin de que el personal de la Empresa, identifique y ejecute el funcionamiento adecuado de sus labores, de igual manera, se logre identificar la necesidad de capacitaciones oportunas al personal.

- Circularizar los Manuales de Procedimientos descritos y graficados en flujogramas de los cinco ciclos evaluados al personal de la Empresa, con el propósito de operar de manera organizada, optimizando recursos y tiempo para satisfacer las necesidades internas (generar ganancias) y externas (satisfacción del cliente) de la Empresa.
- Considerar los controles claves propuestos en cada uno de los ciclos evaluados, para evitar errores e irregularidades en el futuro.

REFERENCIAS

1. Andrade Trujillo, M. (Febrero de 2006). Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador (CORRE). Quito, Pichincha, Ecuador.
2. Arens, A. (1996). *Auditoría Un Enfoque Integral* (Sexta ed.). (A. Dera, & F. Resendiz, Trads.) México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
3. Charles, H. (1988). *Contabilidad Financiera Introducción* (Primera ed.). (P. Pedro, Trad.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
4. CIIFEN. (s.f.). *Definición del Riesgo*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&id=84&layout=blog&Itemid=111&lang=es
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado - Técnicas de Aplicación. Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado - Técnicas de Aplicación*.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2005). *Control Interno Informe COSO* (Cuarta ed.). (M. S. Alberto, Trad.) Colombia: Kimpres Ltda.
7. Committee of Sponsoring Organizationsof the Treadway Commission - COSO. (Mayo de 2013). *Control Interno- Marco Integrado- Marco y Apéndices*. España.
8. Concepto Definición. (s.f.). *Definición de desperdicios*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/desperdicios/>
9. Confecámaras. (s.f.). *¿Qué es Gobierno Corporativo?* Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
10. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
11. De Lara Haro, A. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros* (Tercera ed.). México: Limusa S.A.
12. Definición ABC. (s.f.). *Definición de Hacker*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/hacker-2.php>

13. Definición.de. (s.f.). *Definición de evasión*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://definicion.de/evasion/>
14. Definición.de. (s.f.). *Definición de orden de compra*. Recuperado el 21 de Junio de 2016, de <http://definicion.de/orden-de-compra/>
15. Definición.de. (s.f.). *Definición de requisición*. Recuperado el 21 de Junio de 2016, de <http://definicion.de/requisicion/>
16. Definición.de. (s.f.). *Definición de residuo*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://definicion.de/residuo/>
17. Definición.de. (s.f.). *Definición de segregación*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://definicion.de/segregacion/>
18. Definición.org. (s.f.). *Definición de manual de organización*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.definicion.org/manual-de-organizacion>
19. Delgado, F. (26 de Septiembre de 2014). *Importancia del manual de funciones*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de SMS Ecuador: <http://www.smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
20. Enciclopedia Virutal EUMED. (s.f.). *Concepto de meritocracia*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=382>
21. Estupiñán, R. (2002). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales* (Primera ed.). Bogotá.
22. Gerience.com. (s.f.). *Elusión y evasión tributaria*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.gerience.com/elucion-y-evasion-tributaria.html>
23. Informatica Hoy. (s.f.). *Que es un Cracker?* Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.informatica-hoy.com.ar/aprender-informatica/Que-es-un-Cracker.php>
24. Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadores - ILACIF. (1981). *Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público*. Bogotá, Colombia: Dintel Ltda.
25. Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras. (1982). *Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público*.
26. López Ruiz, V. R. (2008). *Gestión Eficaz de los Procesos Productivos*. (E. Directivos, Ed.) España: Wolters Kluwer España S.A. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=Wz1tLl8uVWwC&pg=PT66&dq=matriz+de+riesgo&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjMktva5q_MAhXCmR4KHa64DX0Q6AEILTAC#v=onepage&q=matriz%20de%20riesgo&f=false

27. Maldonado E., M. K. (2003). *Auditoría Forense-Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera* (primera ed.). Quito: Luz de America.
28. Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno-Informe COSO* (Cuarta ed.). Bogotá: Kimpres Ltda.
29. Martínez Vergara, M. A. (Septiembre de 2014). *Servicio Civil Colombia*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de http://www.serviciocivil.gov.co/files/TRANSPARENCIA_Organizado/Plan%20Anticorrupcion%20y%20de%20Atencion%20al%20Ciudadano/Riesgos%20de%20Corrupcion/GUIA%20INSTRUCTIVO%20RIESGOS.pdf
30. Mazón, F., Olsina, F. X., & Aguilá, S. (2003). *Finanzas: De la planificación a largo a la gestión diaria de la tesorería*. Barcelona, España: Edición 2000 S.A.
31. Melini, R. (2005). *Enfoques en la Auditoría de Estados Contables*. Santa Fé, Argentina: Universidad Nacional del Litoral.
32. Norma Internacional de Auditoría 200. (2013). *Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las normas internacionales de auditoría (NIA 200)*. Recuperado el 4 de Abril de 2016, de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20200%20p%20def.pdf>
33. Norma Internacional de Auditoría 500. (2013). *Evidencia de Auditoría*. España.
34. Normas Internacionales de Auditoría 315. (2013). Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno. 2.
35. Oxford Dictionaries. (s.f.). *Salvaguardar*. Recuperado el 2016 de Junio de 2016, de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/salvaguardar>
36. Peña Noboa, H. (2014). *Prácticas Presupuestarias para Ejecutivos*. Quito, Ecuador: Editorial Ecuador.
37. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos* (Cuarta ed.). España: ESIC Editorial.
38. Price Water Cooper. (2013). *Control Interno - Marco Integrado (Resumen Ejecutivo)*.
39. Rubio, M. (2014). *Valuación de activos*. Quito.
40. Santillana González, J. R. (2001). *Establecimiento de Sistemas de Control Interno-Función de Contraloría* (Primera ed.). México: International Thomson Editores.

41. Santillana, J. (2001). *Establecimiento de Sistemas de Control Interno* (1ra. ed.). México: Thomson Learning.
42. Significados.com. (s.f.). *Significado de cotización*. Recuperado el 21 de Junio de 2016, de <http://www.significados.com/cotizacion/>
43. Silva Mantilla, W. (Marzo de 2016). *Auditoría Operativa*. Quito, Pichincha, Ecuador.
44. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Portal de Información*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>
45. The free dictionary. (s.f.). *Desecho*. Recuperado el 2016 de Junio de 2016, de <http://es.thefreedictionary.com/desecho>
46. Tipo - Enciclopedia de Clasificaciones. (s.f.). *Significado de inherente*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.tiposde.org/general/961-significado-de-inherente/>
47. Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM. (s.f.). *Manual de procedimientos*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
48. Web y Empresas. (s.f.). *Diferencia entre eficacia y eficiencia*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>
49. Whittington, R. (2000). *Auditoría un Enfoque Integral* (Doce ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
50. Zapata Sánchez, P. (2008). *Contabilidad General* (6ta. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

GLOSARIO

- **Controles clave:** para referirse a un control clave debe reunir dos condiciones que son:

Si funciona bien permitirá que el sistema brinde información contable y/o ayude a evitar o detectar oportunamente errores o irregularidades importantes.

Brinda al auditor una satisfacción de auditoría relevante, en relación con los objetivos de auditoría frente a otros controles o procedimientos que ejecute la entidad.
(Maldonado E., 2003)

- **Cotización:** Un **tipo de documento**, de carácter eminentemente informativo, que establece el precio de un bien o servicio, generalmente empleado para gestionar las negociaciones de compra, así como para consideraciones de carácter presupuestario (Significados.com, s.f.).
- **Cracker:** El cracker, es considerado un "vandálico virtual". Este utiliza sus conocimientos para invadir sistemas, descifrar claves y contraseñas de programas y algoritmos de encriptación, ya sea para poder correr juegos sin un CD-ROM, o generar una clave de registro falsa para un determinado programa, robar datos personales, o cometer otros ilícitos informáticos. Algunos intentan ganar dinero vendiendo la información robada, otros sólo lo hacen por fama o diversión (Informatica Hoy, s.f.).

- **Desecho:** Cosa que sobra o resto inservible que queda de algo después de haberlo consumido o trabajado (The free dictionary, s.f.).
- **Desperdicio:** Son aquellos materiales que son desechados, los cuales mantiene cierta división de seguridad y origen, siendo encontrado en muchos campos de investigación científica y producción industrial; sin embargo, también se usa para denominar al despilfarro de ciertos materiales, como comida, dinero, agua, electricidad, entre otros. A menudo es asociado con la basura y los desechos, pues guardan significados similares. En las industrias representan una pérdida de dinero y recursos, debido a la ineficiencia de una máquina o el uso de dinero exagerado que salga de los presupuestos acordados para la producción (Concepto Definición, s.f.).
- **Eficacia:** Por otro lado una empresa puede ser eficiente en la medida en que cumpla con los objetivos con la menor cantidad de recursos, esto quiere decir que una empresa puede ser eficaz pero no eficiente (Web y Empresas, s.f.)
- **Eficiencia:** La eficacia tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos, es decir cuando una empresa logra sus objetivos planificados se dice que es eficaz (Web y Empresas, s.f.).
- **Elusión:** La elusión de impuestos hace referencia a las conductas del contribuyente que busca evitar el pago de impuestos utilizando para ello maniobras o estrategias permitidas por la misma ley o por los vacíos de esta. La elusión no es estrictamente ilegal puesto que no se está violando ninguna ley, sino que se está aprovechando mediante una interpretación en ocasiones amañada o caprichosa, situación que es permitida por una ley ambigua o con vacíos (Gerience.com, s.f.).

- **Evasión:** Evasión, del latín *evasiō*, es la acción y efecto de evadir o evadirse (eludir una dificultad, evitar un peligro, sacar ilegalmente dinero o bienes de un país, fugarse, escaparse) (Definición.de, s.f.).
- **Gobierno corporativo:** El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño (Confecámaras, s.f.).
- **Hacker:** Un hacker es aquella persona experta en alguna rama de la tecnología, a menudo informática, que se dedica a intervenir y/o realizar alteraciones técnicas con buenas o malas intenciones sobre un producto o dispositivo (Definición ABC, s.f.).
- **Manual de funciones:** Un Manual de Funciones engloba el análisis y la descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los recursos humanos y permiten establecer normas de coordinación y otros cargos (Delgado, 2014).
- **Manual de Procedimientos:** Un Manual de Procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido (Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM, s.f.).

- **Manual Organizacional:** Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización (Definición.org).
- **Meritocracia:** Se refiere a aquellos sistemas políticos donde se accede a los cargos de poder, no por el nacimiento o la riqueza (o sea, según pautas de adscripción) sino por los méritos (pautas de realización). En las sociedades industriales avanzadas, esos "méritos" se refieren en principio al desarrollo de la inteligencia y de los conocimientos, a las capacidades intelectivas evidenciadas y sancionadas por el sistema escolar, base indispensable (pero no suficiente) para tener acceso a la clase dirigente e iniciar luego un "cursus honorum" basado en el desempeño de cargos de creciente importancia, hasta donde lleguen las posibilidades evolutivas y la combinación de circunstancias de poder y de apoyos de cada uno (Enciclopedia Virtual EUMED, s.f.).
- **Orden de compra:** Una orden de compra o nota de pedido es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial (Definición.de).
- **Política:** Declaraciones de la dirección o del consejo que reflejan su visión sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo el control. Dicha división puede documentarse

por escrito y plasmarse expresamente en otras comunicaciones o bien de manera implícita a través de las decisiones y medidas adoptadas. Una política sirve como base sobre la que desarrollar los procedimientos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2013).

- **Procedimientos:** Una medida que pone operativa una política (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2013).
- **Procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Pérez Fernández de Velasco, 2010).
- **Requisición de compra:** Es un **documento** que permite la realización de una solicitud de adquisición de un producto o servicio a nivel interno de una organización (Definición.de, s.f.).
- **Residuo:** La palabra residuo describe al material que pierde utilidad tras haber cumplido con su misión o servido para realizar un determinado trabajo. El concepto se emplea como sinónimo de basura por hacer referencia a los desechos que el hombre ha producido (Definición.de, s.f.).
- **Responsabilidad:** Neologismo que implica la obligación de rendir cuentas y transparentar la gestión de una organización.

- **Riesgos:** Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad (CIIFEN, s.f.)
- **Salvaguardar:** Defender o proteger a alguien o algo (Oxford Dictionaries, s.f.).
- **Segregación:** Es la acción y efecto de segregar (separar, marginar o apartar algo o alguien de otras cosas o personas). La segregación de seres humanos suele estar motivada por motivos sociales, culturales o políticos (Definición.de, s.f.).

ANEXOS

Anexo 1: Prueba de Cumplimiento - Caja Chica 2015

DETALLE	a	b	c	d	e	f	
Reporte Caja Chica- Enero	✓	x	✓	✓	✓	✓	N° 25356
	x	x	✓	✓	x		
	✓	x	✓	✓	x		
Reporte Caja Chica- Marzo	✓	x	✓	✓	✓	✓	N° 8964
	✓	x	✓	✓	✓		
	✓	x	✓	✓	x		
Reporte Caja Chica- Junio	✓	x	✓	✓	✓	✓	N° 9059
	x	x	✓	✓	✓		
	x	x	✓	✓	✓		
Reporte Caja Chica- Septiembre	✓	x	✓	✓	x	✓	N° 25550
	x	x	✓	✓	x		
	x	x	✓	✓	x		
Reporte Caja Chica- Noviembre	✓	x	✓	✓	✓	✓	N° 25620
	✓	x	✓	✓	x		
	x	x	✓	✓	x		

- a) Las facturas de Caja Chica tienen montos menores a \$30,00
- b) Los recibos provisionales cuentan con pre-numeración
- c) Los recibos provisionales contienen la firma de los beneficiarios
- d) Las facturas se encuentran a nombre de la Empresa
- e) Las facturas y comprobantes contienen el sello o rubrica de "cancelado"
- f) Los cheques por reembolso de Caja Chica se encuentran a nombre de la persona responsable

Nota:

- e) Las facturas que no tienen sello de “cancelado” corresponden a los siguientes proveedores: Dilipa, Solgas, Suinco, Adinox, Española S.A., El gran escape, Multicables del Ecuador, Disetec.

Anexo 2: Prueba de Cumplimiento – Caja 2015

DETALLE	a	b	c	d		e	f	g
Enero	✓	✓	✓	✓	N° 8910	✓	✓	✓
	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Marzo	✓	✓	✓	✓	N° 25387	✓	✓	✓
	✓	✓	✓		N° 25385	✓	✓	✓
	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Junio	✓	✓	✓	✓	N° 25458	✓	✓	✓
	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Septiembre	✓	✓	✓	✓	N° 9155	✓	✓	✓
	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Noviembre	✓	✓	✓	✓	N° 9238	✓	✓	✓
	✓	✓	✓		N°9214	✓	✓	✓
	✓	✓	✓		✓	✓	✓	

- a) Cierre de caja diario
- b) Los cheques los emite una sola persona
- c) Orden secuencial de cheques
- d) Los cheques anulados cuentan con sello o rubrica de "anulado"
- e) Existe el detalle en los talonarios de los cheques
- f) Los cheques cuentan con dos firmas
- g) Se realiza depósitos intactos, completos e inmediatos de las ventas diarias.

Anexo 3: Prueba de Cumplimiento – Inventarios 2015

DETALLE	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Enero	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
Marzo	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	x
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
Junio	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	✓
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	x
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
Septiembre	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	✓
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
Noviembre	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓	x
	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x
	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	✓

- a) Las facturas por compra de mercadería cuentan con su respectiva orden de compra o requisición.
- b) Existe rubrica, sellos, documento que autorice la salida de mercadería de la bodega.
- c) La mercadería cuenta con código propio
- d) El costo de la mercadería importada contiene: flete, seguridad, aduana, etc.
- e) El sistema informático presenta la localización de cada ítem de mercadería
- f) La compra de suministros de oficina y limpieza se registra como inventario diferente a la mercadería
- g) Se encuentra archiva correctamente toda la documentación por compra de mercadería nacional e importada.
- h) Se encuentra correctamente archivada la factura y nota de crédito por devolución de mercadería.
- i) Se incorpora sello o rubrica de recibido en la factura de compra de mercadería.
- j) Las cantidades de la factura coinciden con las cantidades en la orden de compra o requisición
- k) Se encuentra adjunta la cotización con la factura de compra de mercadería

Anexo 4: Prueba de Cumplimiento – Ventas 2015

DETALLE	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Enero	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Marzo	x	x	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Junio	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
	x	x	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Septiembre	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	x	x	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓
	x	x	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓
Noviembre	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

- a) Existe contratos por capacitación al personal de ventas.
- b) Cada ítem de mercadería tiene el mismo precio en todas las facturas emitidas
- c) Las facturas tienen el mismo porcentaje de descuento
- d) Las facturas tienen orden secuencial
- e) Se realiza reportes diarios de ventas
- f) Se encuentra adjunta la guía de remisión a las facturas bajo pedido a domicilio
- g) Las facturas y guías de remisión presentan la misma fecha de emisión
- h) Se facturan los servicios prestados por la Empresa
- i) Se incorpora firma, sello o rubrica en los documentos enviados a bodega para su despacho
- j) Los comprobantes de egreso por compra de mercadería se encuentran archivados en orden secuencial
- k) Se emite y archiva notas de crédito por devoluciones
- l) Las facturas presentan pre-numeración secuencial

Anexo 5: Prueba de Cumplimiento – Cuentas por Cobrar 2015

DETALLE	a	b	c	d	e
Enero	x	x	x	✓	✓
	x	x	x	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓
Marzo	x	x	x	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓
	x	x	x	✓	✓
Junio	x	x	x	✓	✓
	x	x	x	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓
Septiembre	x	x	x	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓
Noviembre	x	x	x	✓	✓
	x	x	x	✓	✓
	x	x	x	✓	✓

- a) Existe solicitud de otorgamiento de crédito firmado por el cliente
- b) Se cobra en los plazos estipulados y establecidos por la Gerencia
- c) Se incorpora el sello o rubrica de "cancelado" en todo el juego de facturas emitidas
- d) Se realiza reporte diario de cobros
- e) Se realiza rutas diarias

Anexo 6: Prueba de Cumplimiento – Gastos 2015

DETALLE	a	b	c	d	e	f
Enero	x	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	x
	x	✓	x	✓	✓	x
Marzo	x	✓	✓	✓	✓	x
	✓	✓	x	✓	✓	x
	x	✓	✓	✓	✓	✓
Junio	x	✓	x	✓	✓	✓
	x	✓	x	✓	✓	✓
	x	✓	✓	✓	✓	x
Septiembre	✓	✓	x	✓	✓	✓
	x	✓	✓	✓	✓	x
	x	✓	x	✓	✓	✓
Noviembre	x	✓	✓	✓	✓	x
	x	✓	x	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	x

- a) Las órdenes de compra o requisiciones se encuentran archivadas y adjuntas a la factura.
- b) Las órdenes de compra o requisición contienen pre-numeración.
- c) Las cotizaciones se encuentran archivadas y adjuntas a la factura
- d) Se incorpora sello o rubrica de recibido en la factura de compra.
- e) Las facturas se encuentran archivadas y adjuntas a su comprobante de egreso
- f) Se incorpora sello o rubrica de "cancelado" en la factura de compra.

Anexo 7: Prueba de Cumplimiento – Nómina 2015

DETALLE	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m							
Enero	x	x	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓							
	x	x					x	x	✓	✓		x								
	x	x					x	x	✓	✓										
Marzo	x	x					x	x	✓	✓		x		x	✓	✓	x	✓		
	x	x					x	x	✓	✓		x		x	✓	✓	✓			
	x	x					x	x	✓	✓		x		x	✓	✓				
Junio	x	x					x	x	x	x		x		x	✓	✓	✓	x	✓	
	x	x					x	x	x	x		x		x	✓	✓	✓	x		
	x	x					x	x	x	x		x		x	✓	✓	✓			
Septiembre	x	x					x	x	x	x		x		x	✓	✓	✓	✓		✓
	x	x					x	x	x	x		x		x	✓	✓	✓	x		
	x	x					x	x	x	x		x		x	✓	✓	✓			
Noviembre	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	✓	✓							
	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓	x								
	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	✓	✓									

- Se encuentran archivadas las pruebas de ingreso del personal nuevo.
- Se encuentra archivado correctamente los perfiles de trabajo de cada área.
- En la carpeta de cada empleado, se encuentra archivado el contrato de trabajo.
- En la carpeta de cada empleado, se encuentra archivado el aviso de entrada y salida del IESS.
- En la carpeta de cada empleado, se encuentra archivado los exámenes médicos.
- En la carpeta de cada empleado, se encuentra archivado el certificado del CONADIS.
- Se difundió el código de ética a los empleados.
- Se encuentran debidamente archivadas las evaluaciones de desempeño aplicados a los empleados.
- Se registra diariamente la asistencia de los empleados.
- Se encuentra debidamente archivadas las solicitudes de permiso y horas extras aprobadas por Gerencia.
- Se entrega bonos e incentivos a los empleados.
- El pago de la nómina se lo realizar en cheque.
- Las solicitudes de horas extras se encuentran autorizadas por la Gerencia.

Nota:

- No se encontró los certificados del CONADIS de los empleados, considerando que si existe una persona que presenta discapacidad.

Anexo 9: Acta de Arqueo de Caja Chica

EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.
ACTA DE ARQUEO DE CAJA CHICA

FECHA:

MONTO DE FONDO DE CAJA CHICA: \$\$\$\$\$\$

DETALLES DE RECIBOS

N°	CONCEPTO	VALOR

SUBTOTAL \$\$\$\$\$\$

DETALLE DE EFECTIVO

CANT	VALOR	TOTAL

SUBTOTAL \$\$\$\$\$\$


FALTANTE/SOBRENTE \$\$\$\$\$\$

TOTAL \$\$\$\$\$\$ \$\$\$\$\$\$

RESPONSABLE DE
CAJA CHICA

RESPONSABLE
DEL ARQUEO

Anexo 12: Solicitud de Crédito

		EMPRESA CUCASA CIA. LTDA. SOLICITUD DE CRÉDITO			N°000001	
				FECHA:	COBRADOR:	
DATOS DEL DEUDOR						
Nombre del Cliente:				Estado Civil:		
Edad:				RUC:		
Ced. Identidad:				Teléfono:		
Dirección Domiciliaria:				Arrendado:		
Vive en casa o departamento:		Propio:		Teléfono:		
Nombre del Arrendador:				Teléfono:		
Tiempo que lleva viviendo en el:						
Lugar de trabajo:				Teléfono:		
Dirección del trabajo:				Cargo:		
Profesión o actividad económica:				Ingreso mensual:		
Tiempo de servicio:				Teléfono:		
Dirección de cobranza:						
Correo electrónico:						
REFERENCIAS BANCARIAS Y TARJETAS DE CRÉDITO						
BANCO	AGENCIA	N° DE CUENTA	COMPAÑÍA	N° DE TARJETA		
BIENES - PROPIEDADES - VEHÍCULOS						
DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	DIRECCIÓN	VALOR	HIPOTECA-DEUDA-LIBRE		
REFERENCIAS PERSONALES						
NOMBRE		TELÉFONO		OCUPACIÓN		
DATOS DEL GARANTE						
Nombre del Garante:				Edad:		
Ced. Identidad:				RUC:		
Dirección Domiciliaria:				Teléfono:		
Lugar de trabajo:				Teléfono:		
Dirección del trabajo:				Cargo:		
Profesión o actividad económica:				Ingreso mensual:		
Tiempo de servicio:						
REFERENCIAS BANCARIAS Y TARJETAS DE CRÉDITO						
BANCO	AGENCIA	N° DE CUENTA	COMPAÑÍA	N° DE TARJETA		
BIENES-PROPIEDADES-VEHÍCULOS						
DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	DIRECCIÓN	VALOR	HIPOTECA-DEUDA-LIBRE		
REFERENCIAS PERSONALES						
NOMBRE		TELÉFONO		OCUPACIÓN		
CATEGORÍA DE CRÉDITO	MONTO	PLAZO DE PAGO	INTERÉS	FECHA	APROBADO POR:	
DEUDOR			GARANTE		COBRADOR	

Anexo 13: Archivo Maestro de Cobranzas

**EMPRESA CUCASA CIA. LTDA.
ARCHIVO MAESTRO DE COBRANZAS**

FECHA	CLIENTE	CATEGORÍA	FACTURA	FECHA DE FACTURA	PLAZO DE PAGO	RETENCIÓN	VALOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	NOMBRE DE GARANTE	DIRECCIÓN DE GARANTE	TELÉFONO DE GARANTE	OBSERVACIÓN	
														Cancelado	✓
															✓
															✓
															X
															X
															X
															X
															✓
															✓
															X
															✓

Anexo 14: Ruta de Cobro Diario

EMPRESA: CUCASA CIA. LTDA.

RUTA DE COBRO DIARIO

N°	CLIENTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	FIRMA RECIBIDO	HORA	CANCELADO
1						✓
2						✓
3						✓
4						✓
5						✓
6						✓
7						✓
8						✓
9						✓
10						✓
11						✓
12						✓
13						✓
14						✓
15						✓
16						✓

COBRADOR

JEFE ADMINISTRATIVO Y
FINANCIERO