PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO OPERATIVO EN EL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA. CASO EMPRESA FAQUIMSTRAN S.A.

ERIKA MARIELA CRUZ CHUQUIMARCA

DIRECTORA: MSC. MYRIAN RUBIO DIAZ

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, FEBRERO 2019

DIRECTOR:

Msc. Myrian Rubio Díaz

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano, Mgtr.

Ing. Paulina Mancheno, Mgtr.

DEDICATORIA

A mis padres, por tan arduo trabajo durante los años de estudio, por la comprensión y la confianza puesta en mí, a mi madre símbolo de apoyo incondicional, lucha constante y amor verdadero.
Gracias mamá.

A mi directora, por su paciencia y su guía en todo momento a pesar de las dificultades encontradas en el desarrollo de este trabajo, gracias por su ayuda y aliento.

Mariela

AGRADECIMIENTO

A Dios, por el regalo de la vida, por todo lo que he recibido en el pasado, por todo lo que me brinda cada día, por lo que he conseguido y por todo lo que está por llegar.

Gracias a mi madre que siempre ha estado en el momento preciso de la vida para extenderme su mano, por escucharme en los momentos de desconsuelo y siempre haber tenido algo que decirme, por ser mi cómplice de travesuras y por consentirme hasta el día de hoy como la pequeña de la casa.

A mi padre, quién me enseñó a valorar el esfuerzo que implica conseguir las cosas, a conocer el precio de tener una gota de sudor en la frente, a aceptar que todo en la vida tiene un tiempo y un límite, gracias por las enseñanzas y palabras de aliento a lo largo de mi vida.

A mis hermanas y sobrinos, quiénes han sido parte esencial de mi vida, por su confianza y regaños que han sido de gran ayuda, por permitirme estar en sus vidas compartiendo alegrías y momentos con mis sobrinos; espero haber sido un buen ejemplo para sus hijos. Cecilia, Mireya, Blanca y Sonia las quiero mucho.

Finalmente, y no menos importante, a mi directora de tesis Ing. Myrian Rubio por la confianza, el apoyo y el aliento necesario para culminar este trabajo satisfactoriamente. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a todo su cuerpo docente por haber formado el excelente profesional que soy ahora.

Mariela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I – GENERALIDADES 3
1.1. Participación del transporte pesado en la economía del Ecuador **3**
1.2. Evolución del transporte pesado **6**
1.3. Conformación de empresas en el sector de transporte pesado **7**
1.4. Principales tipos de carga **8**
1.4.1. Carga por su forma de presentación 9
1.4.2. Carga según su naturaleza 9
2.1. Control interno **11**
2.1.1. Definición del control interno 11
2.1.2. Importancia del control interno 12
2.1.3. Principios de control interno 12
2.1.4. Características del control interno 14
2.1.5. Objetivos del control interno 14
2.2. Tipos de control interno **15**
2.2.1. De acuerdo a la función 15
2.2.2. De acuerdo al área a ejecutarse 16
2.3. El modelo COSO **18**
2.3.1. Antecedentes 18
2.3.2. Otros modelos de control interno 25
2.4. Desempeño operativo **25**
2.4.1. Definición de Desempeño 25
2.4.2. Ventajas del Desempeño Operativo 26
CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA "FAQUIMSTRAN S.A." 28
3.1. Aspectos generales **28**
3.1.1. Antecedentes de la empresa 28
3.1.2. Estructura organizacional 30
3.1.3. Servicios prestados 31
3.2. Análisis interno – Microambiente **31**
3.2.1. Proceso de Tesorería 31

3.2.2. Proceso de Prestación de servicios - Cuentas por cobrar 32
3.2.3. Proceso de Compras – Cuentas por pagar 33
3.2.4. Proceso de Nómina 34
3.2.5. Proceso de Propiedad, planta y equipos 35
3.2.6. Proceso de Inventarios – Costo de ventas 36
3.3. Análisis externo – Macro ambiente 36
3.3.1. Aspecto político - económico 36
3.3.2. Aspecto tecnológico – cultural 37
3.3.3. Competencia 37
3.3.4. Entidades Reguladoras 38
CAPITULO IV – PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO 41
4.1. Procedimientos principales 41
4.1.1. Organigrama Estructural General 41
4.1.2. Proceso de Tesorería 43
4.1.3. Proceso de Prestación de Servicios y/o ventas – Crédito y Cobranzas 48
4.1.4. Proceso de Compras – Cuentas por pagar 57
4.1.5. Proceso de Nómina 62
4.1.6. Proceso de Propiedad, planta y equipo 70
4.1.7. Proceso de Inventario – Costo de ventas 78
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82
5.1. Conclusiones 82
5.2. Recomendaciones 84
REFERENCIAS 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución y participación en el PIB del sector transporte y almacenamiento. 4
Figura 2. Participación del sector transporte en total del empleo.....4
Figura 3. Evolución de Exportaciones, No Petroleras – USD Millones.....5
Figura 4. Evolución de Importaciones – USD Millones.....6
Figura 5. Estructura de empresas por actividad económica.....8
Figura 6. Clasificación de la carga.....10
Figura 7. Cubo modelo COSO.....24
Figura 8. Organigrama Estructural General FAQUIMSTRAN S.A.....42

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Proceso De Cobros....43
Cuadro 2. Proceso de Pagos....44
Cuadro 3. Matriz de aprobaciones....45
Cuadro 4. Normas de control interno inherentes al proceso de Tesorería....45
Cuadro 5. Proceso de Prestación de servicios – Crédito y Cobranzas....49
Cuadro 6. Proceso de Ventas – Cuentas por cobrar (inventario)....51
Cuadro 7. Normas de control interno inherentes al Proceso de Ventas – Cuentas por cobrar....52
Cuadro 8. Proceso de Compras – Cuentas por Pagar (Inventario)....58
Cuadro 9. Normas de control interno inherentes al proceso de Compras – Cuentas Por Pagar....59
Cuadro 10. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal....62
Cuadro 11. Proceso de Bajas de Personal....63
Cuadro 12. Proceso de Rol de Pagos y Provisiones....64
Cuadro 13. Normas de control interno inherentes al proceso de Nómina....65
Cuadro 14. Proceso de Adiciones de Propiedad, Planta y Equipo....71
Cuadro 15. Proceso de Bajas de Propiedad, planta y equipo....72
Cuadro 16. Proceso de Depreciación y Amortización....73
Cuadro 17. Normas de control interno inherentes al proceso de Propiedad, planta y equipo....74
Cuadro 18. Proceso de Inventario – Costo de Ventas....79
Cuadro 19. Normas de control interno inherentes al proceso de Inventario – Costo De Ventas....80

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1. Proceso de cobros 46
Flujograma 2. Proceso de pagos 47
Flujograma 3. Prestación de servicios – Crédito y Cobranza 53
Flujograma 4. Ventas - Cuentas por cobrar (inventario) 55
Flujograma 5. Proceso de Compras – Cuentas por pagar 60
Flujograma 6. Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal 66
Flujograma 7. Proceso de bajas de personal 68
Flujograma 8. Proceso de rol de pago y provisiones 69
Flujograma 9. Proceso de adiciones de propiedad, planta y equipo 75
Flujograma 10. Proceso de bajas de propiedad, planta y equipo 76
Flujograma 11. Proceso de depreciación de propiedad, planta y equipo 77
Flujograma 12. Proceso de inventario – costo de ventas 81

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, el manejo efectivo dentro de una compañía está estrechamente relacionada con la correcta asignación de funciones y responsabilidades; las mismas que deben estar segregadas adecuadamente por el personal óptimo para desarrollar dicha actividad, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el corto y largo plazo.

El diseño e implementación de un sistema de control interno acorde a las necesidades de la compañía es indispensable y una herramienta esencial para desarrollar una ventaja competitiva en el sector, explotando y aprovechando al máximo todos los recursos a disposición de la misma.

Por tal motivo, el presente trabajo desarrolló un sistema de control interno de acuerdo a las necesidades de la compañía, reestructurando y delegando funciones y jerarquizando responsabilidades ya que actualmente la misma no cuenta con un sistema adecuado, lo que ha ocasionado deficiencias en el desarrollo de las tareas y actividades por parte de cada colaborador, especialmente en el área administrativa y operativa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar e implementar un sistema de control interno de los principales procesos en la empresa familiar Faquimstran S.A. ajustado a sus necesidades, con el fin de mejorar el desempeño operativo, obteniendo un mayor control de los procesos, generando una acertada toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Faquimstran S.A. es una empresa familiar dedicada al servicio de transporte pesado terrestre ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la misma que ha logrado insertarse en el mercado en los últimos 10 años brindando un servicio de calidad, a pesar de manejarse en el aspecto administrativo de forma empírica.

Dicha empresa se encuentra enfocada en mejorar su desempeño y lograr un mayor control en los procesos, partiendo desde esta pauta, se ha considerado desarrollar cinco capítulos enfocados a la situación de la compañía, los cuales involucran lo siguiente:

- El capítulo I, se presenta de manera general, el aporte y participación del sector de transporte en el país, la situación del sector, los diferentes servicios de carga y la evolución del mismo.

- El capítulo II, se expone el marco teórico sobre el control interno, lo que servirá de apoyo y guía para el desarrollo de la propuesta para la compañía de acuerdo a las necesidades que requiera.

- El capítulo III, se diagnostica y evalúa la situación actual de la compañía, describiendo los procesos principales e identificando los riesgos y falencias en cada

uno; detallando las funciones y responsabilidades asignadas a cada colaborador para de esta manera plantear el diseño de la propuesta

- El capítulo IV, se desarrolla la propuesta de sistema de control interno, considerando la situación actual de la compañía, abarcando los riesgos y falencias identificadas en el diagnóstico, además de desarrollar flujogramas de cada uno de los procesos identificados para lograr un mayor entendimiento por parte de los colaboradores.

- El capítulo V, finalmente, se expone las conclusiones y recomendaciones necesarias y precisas que ayuda al entendimiento y solución a la falta de control interno contribuyendo de manera positiva a un mejor desarrollo y desempeño de Faquimstran S.A.

CAPÍTULO I – GENERALIDADES

Este capítulo recalca la importancia de la participación y contribución del sector de transporte en el desarrollo económico y social del país.

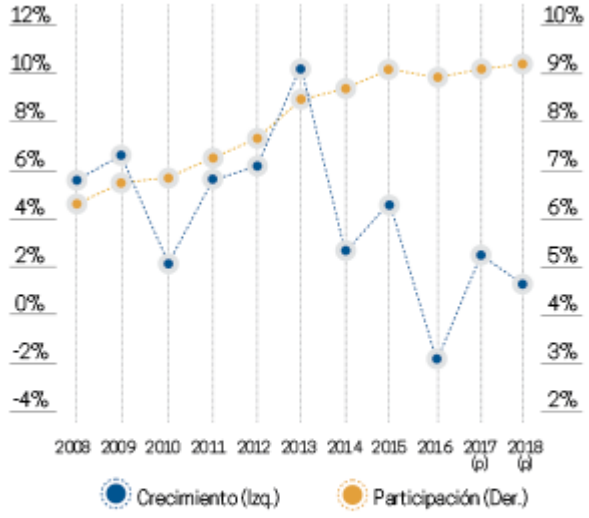
1.1. Participación del transporte pesado en la economía del Ecuador

En Ecuador, el transporte de carga pesada se ha constituido en el aliado estratégico del sector productivo, comercial y de servicios, al considerarse indispensable y la columna vertebral de toda la cadena logística mejorando el desarrollo y la competitividad de las organizaciones (Burgos & Calvopina, 2018)

Entre otras funciones el transporte pone en contacto a consumidores y productores, potencia la especialización productiva, moviliza mercaderías y personas y articula territorios y naciones por lo que su planificación y buen desempeño es importante para mejorar la dinámica económica del país y alcanzar el crecimiento y desarrollo de las regiones (Maldonado & Proaño, 2015)

De acuerdo al artículo publicado en (Ekos Negocios, 2018) expone el nivel de crecimiento ecuatoriano, el sector tuvo varias variaciones en su evolución. El año 2016 fue uno de los más complejos, ya que la contratación del consumo lo impactó indirectamente, además de ser el año del terremoto en Esmeraldas y Manabí. Sin embargo, en el 2017 se notó una recuperación notable en el sector y en la economía con una tasa de 2.5% (ver Figura 1). Además, el desempeño de este sector, también se relaciona con la evolución de otras actividades que dependen del transporte. Siguiendo esta tendencia, el peso que mantiene el sector dentro del empleo es destacado. Dicha evolución de este sector se presenta en el siguiente gráfico de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, así:

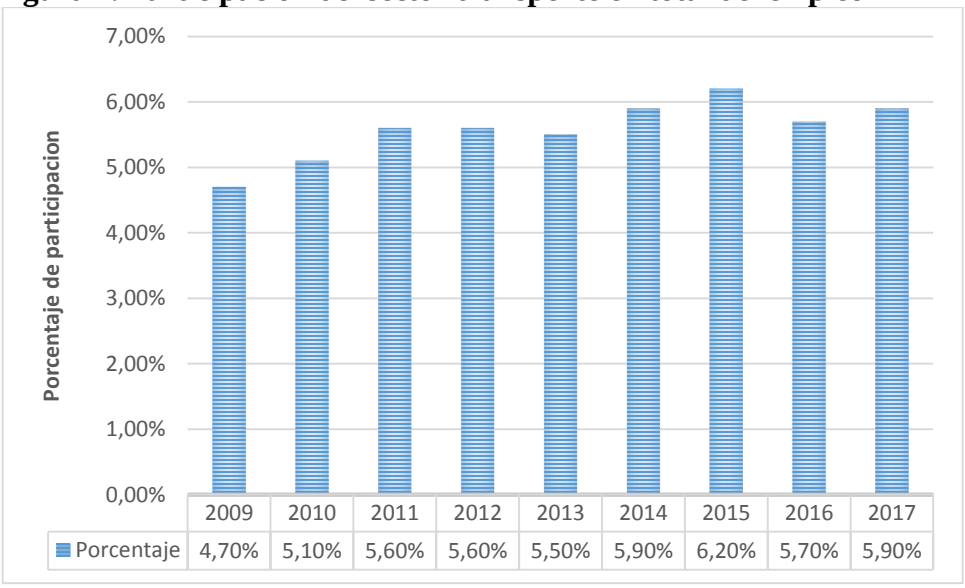
Figura 1. Evolución y participación en el PIB del sector transporte y almacenamiento.



Fuente: Banco Central del Ecuador

En la figura se visualiza la tendencia creciente desde el año 2008 empezando de 6.3% a 9.1% en las estimaciones del 2017 y asegurando un crecimiento en el 2018.

Figura 2. Participación del sector transporte en total del empleo



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Porcentaje	4,70%	5,10%	5,60%	5,60%	5,50%	5,90%	6,20%	5,70%	5,90%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Además de la participación del sector transporte en el PIB nacional se debe mencionar que se analizó las exportaciones e importaciones no petroleras para determinar la evolución de los mismos, concluyendo que el hecho de que exista un incremento en el comercio exterior influenciará directamente la demanda de transporte de carga pesada.

De acuerdo a la (Comunicación y Estudios Económicos-MPCEI, 2018) indica:

> "El panorama para el año en curso da muestra de una recuperación de las exportaciones no petroleras ecuatorianas, siendo el año de mayor exportación de productos no petroleros, con un valor de US$9.546 millones hasta septiembre 2018, con un incremento de US$ 481 millones frente a 2017; es decir 5,3% más frente al año previo y 15% más frente al 2016. Al cierre de 2018, se proyecta que las exportaciones no petroleras alcancen un valor aproximado de USD 12.643 millones".

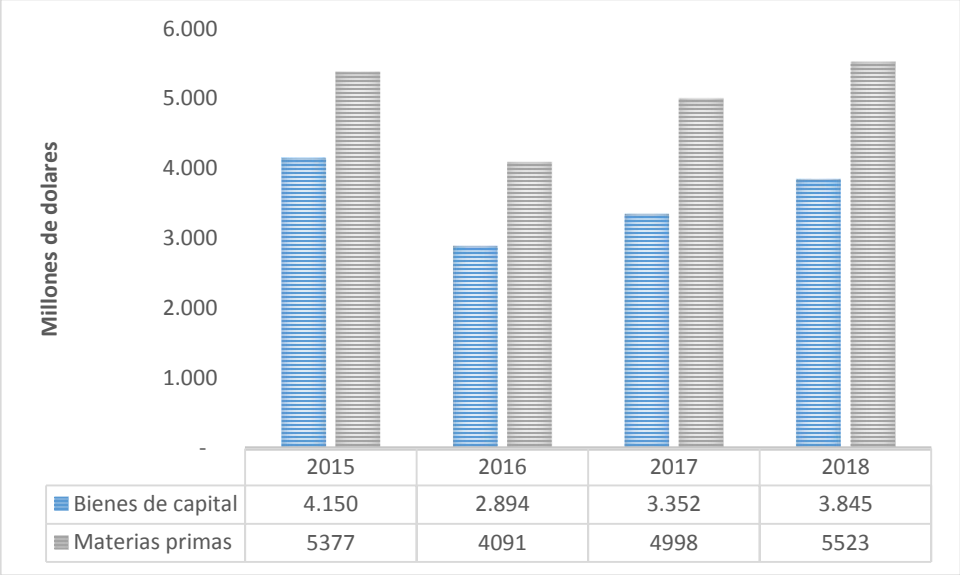
Figura 3. Evolución de Exportaciones, No Petroleras – USD Millones



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

De igual manera, la (Comunicación y Estudios Económicos-MPCEI, 2018) indica, "las importaciones de bienes de capital y materias primas representan aproximadamente el 60% del total de importaciones en 2018".

Figura 4. Evolución de Importaciones – USD Millones



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

1.2. Evolución del transporte pesado

La historia del transporte en el mundo se relaciona íntimamente con la evolución de la humanidad ya que conjuntamente han ido progresando de acuerdo a las necesidades del hombre, tales como; trasladar sus alimentos, objetos y mercancías, así mismo nació la necesidad de trasladarlos de un territorio a otro, dando origen al transporte de carga (Cardona, SERTRANS SERVICIOS DE TRANSPORTE, 2016)

Ya en la época precolombina (un periodo que abarca desde el nacimiento de los primeros pobladores americanos hasta la conquista por los europeos con la colonización de Colón en 1492), los incas poseían un sistema de caminos interconectados a través de todo su imperio para trasladar diferentes tipos de mercancías. En los inicios, el transporte terrestre se realizaba a pie, utilizando la fuerza de los animales o a través de canoas o botes, aprovechando la corriente de los ríos para hacer llegar sus mercaderías al destino deseado. El hambre fue la causa de que el hombre comenzara a moverse para asegurar su comida y así se inició la forma de transporte tal y como la conocemos hoy. Dado que el ser humano es débil como fuerza de transporte, necesitó, al principio, domesticar a los animales. El perro fue el primero, después

utilizó animales más grandes y fuertes para transportar mercancías más pesadas (Cardona, SERTRANS SERVICIOS DE TRANSPORTE, 2016)

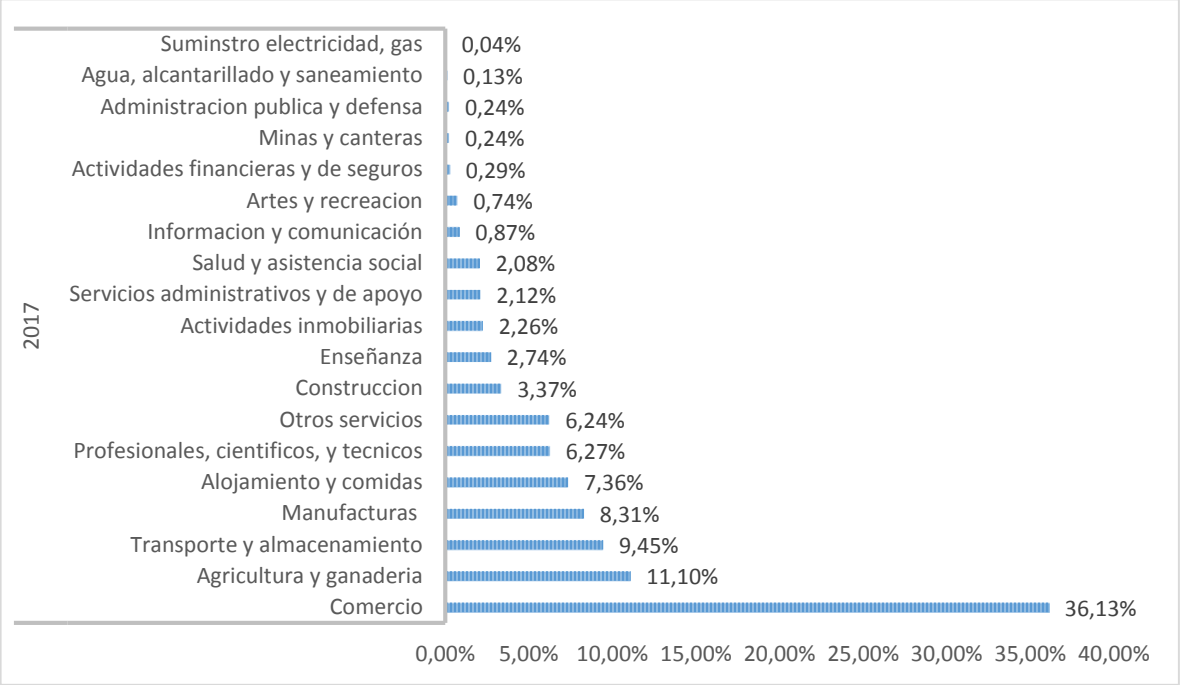
La necesidad e inteligencia del hombre fueron cada vez más demandantes he ahí que dio lugar al invento más maravilloso de la historia de la humanidad, la rueda, lo cual permitió el desarrollo de los diferentes medios de transporte, además de permitirle al hombre llegar a sus destinos, sean estos cercanos o no, en menos tiempo. En su forma más simple la rueda, era un disco sólido de madera fijado a un eje redondo de madera, luego se eliminaron secciones del disco para reducir el peso y empezaron a emplearse los radios. La rueda ha sufrido numerosas mutaciones a través de los tiempos hasta alcanzar la perfección (TIEMPO, 2011)

Más tarde, surgieron métodos de transporte como la bicicleta, luego la motocicleta y el automóvil. Es importante mencionar que el hombre siempre ha buscado la manera de transportarse más rápido y cómodamente, con el descubrimiento del petróleo poco a poco fueron surgiendo más inventos. Con la Primera Guerra Mundial, se incrementaron las necesidades de transporte y surgieron la gran industria del motor existente hasta el día de hoy como el ferrocarril, transporte urbano; entre otros. Esta evolución ha sido una de las más importantes y fundamental para garantizar el suministro de alimentos y todo tipo de bienes y servicios (Cardona, SERTRANS SERVICIOS DE TRANSPORTE, 2016)

1.3. Conformación de empresas en el sector de transporte pesado

De acuerdo al (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2018) indica que el “las 5 principales actividades económicas concentran el 72.35% de empresas”.

Figura 5. Estructura de empresas por actividad económica



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC

Sin duda el sector va creciendo y fortaleciéndose conforme pasa el tiempo, además de aprovechar las oportunidades, siempre mejorando para brindar un mejor servicio y contribuir al desarrollo de los diferentes sectores productivos del país.

1.4. Principales tipos de carga

De acuerdo a (Mondragón, 2017) indica que la demanda que existe al transportar diferentes productos, es necesario reconocer los tipos de carga que asegure elegir el transporte adecuado de acuerdo a la necesidad de cada uno con el fin de disminuir los riesgos en el proceso logístico. De tal forma, la carga por su forma de presentación puede agruparse en:

1.4.1. Carga por su forma de presentación

a. Carga a granel

Este tipo de carga se identifica por ser transportada en grandes cantidades y cuyo único recipiente es el vehículo de transporte, ésta así mismo, se divide en granel sólido y líquidos; que pueden ser los granos, carbón, cemento, madera y petróleo, gasolina, químicos y alimentos líquidos respectivamente.

b. Carga general

Corresponde a los productos que se transportan en cantidades menores a la carga de granel, compuesta por artículos individuales que se identifican por tipo: suelta (no unitarizada) y unitarizada. La carga suelta corresponde a bienes sueltos o individuales considerados como unidades separadas, paquetes, sacos, cajas entre otros. Por lo contrario, la carga unitarizada está compuesta por artículos individuales agrupados en unidades como paletas y contenedores.

1.4.2. Carga según su naturaleza

a. Carga perecedera

Por lo general dentro de esta categoría se considera a los alimentos como frutas, verduras, carne y derivados, productos lácteos, flores frescas entre otros; que requieren ciertos medios de preservación al momento de su traslado para que se pueda conservar en buenas condiciones.

b. Carga frágil

Este tipo de producto requiere de un manejo especial debido a las características del mismo durante la carga y descarga; movimiento de vehículo y almacenamiento.

c. Carga peligrosa

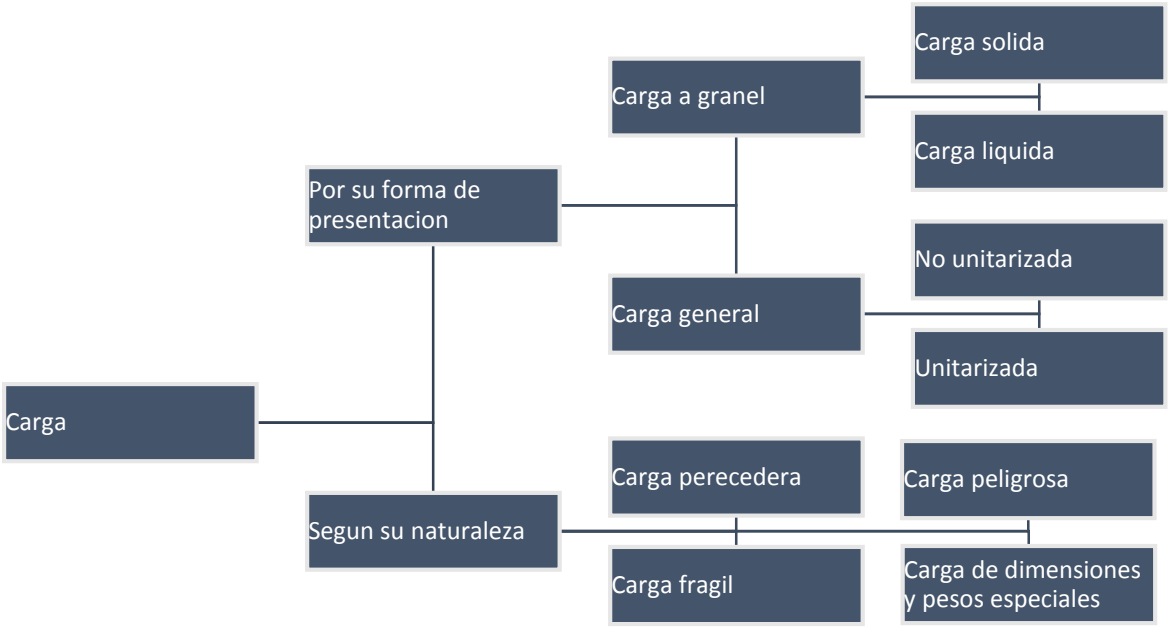
Como su nombre lo indica se caracteriza por contener productos peligrosos que puede causar daño o algún tipo de accidente a las personas y al medio ambiente, dentro de esta categoría tenemos: explosivos, combustibles, oxidantes, radiactivos o corrosivos. Estos productos deben ser transportados con especial cuidado y con la debida rotulación.

d. Carga de dimensiones y pesos especiales

Se consideran a las cargas muy voluminosas o pesadas, ya que es importante para las tarifas de fletes en especial en el transporte marítimo.

Para facilitar una comprensión rápida se ha elaborado la siguiente figura, considerando la clasificación explicada anteriormente.

Figura 6. Clasificación de la carga



Fuente: Diario del Exportador (2017)

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

Este capítulo trata los conceptos, teorías y diferentes herramientas que ayudan a realizar el trabajo investigativo puesto que es fundamental entender con claridad lo expuesto en los capítulos posteriores.

2.1. Control interno

2.1.1. Definición del control interno

2.1.1.1.Control

Control es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperados, a través de vigilar que las actividades se desarrollen conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan (González, 2015)

Por su parte, uno de los primeros estudios que se conocieron sobre el control interno fue publicado en Estados Unidos en 1949 bajo el *Internal Control – Elements of a Coordinated System and Its Importance to Management and the Independent Puclic Accountant* contiene la primera definición profesional contable acerca del control interno y lo precisa de la siguiente manera:

> "El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos., verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas"(Mantilla, 2013)

Avanzando en nuestro entendimiento, considero que hoy en día el control interno es una herramienta muy importante en cuanto al funcionamiento operativo y administrativo de las empresas ya que se requiere de la participación e involucramiento del personal clave y de las diferentes áreas de la empresa, como son directivos, gerentes entre otros; trabajando en equipo creando una ventaja competitiva frente a las demás empresas del mismo sector.

2.1.2. Importancia del control interno

De acuerdo al artículo publicado por Lorena Servin (2017) indica en las pequeñas y medianas empresas (pymes) usualmente no cuentan con un sistema de administración definido, donde las políticas, los objetivos y la planificación misma no se encuentran escritas, sino que básicamente trabajan de manera empírica, enfrentando cada situación día a día lo que impide que la empresa identifique un sinnúmero de situaciones no previstas con un impacto financiero, legal, fraudulento entre otros. De acuerdo a la operación en este mercado pymes, usualmente las empresas son familiares por lo que se basan en criterios de confianza y limitan la formalidad del negocio; una importante de ellas es la implementación de un sistema de control interno.

Para ello desarrollar un control interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad. Finalmente, el control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo.

2.1.3. Principios de control interno

De acuerdo a Juan González (2015) señala los siguientes principios que todo sistema de control interno debe contener para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa

y que la misma se convierta y forme parte de la cultura organizacional. A continuación, se detalla cada principio de acuerdo a este autor:

a. Principio de equilibrio

Trata de delegar y proporcionar el grado de control de acuerdo a la segregación de funciones que mantenga la compañía verificando que la responsabilidad otorgada se cumpla al igual que la autoridad delegada sea debidamente ejercida.

b. Principio de los objetivos

Este principio hace referencia a que el control se basa fundamentalmente en los objetivos empresariales, caso contrario, no se considera un control válido, ya que a través de este control se evalúa el logro de los objetivos empresariales, por lo que se debe establecer medidas específicas que permitan evaluar lo establecido. No se considera un control válido, si este no se basa en los objetivos empresariales, y a su vez, no se evalúa el logro de los mismos, por lo que se debe establecer medidas específicas que permitan la evaluar lo establecido.

c. Principio de la oportunidad

Para medir la eficacia del control, este debe ser oportuno, debe obligatoriamente aplicarse antes de que ocurra el error; de tal manera que sea posible establecer medidas correctivas o preventivas con la debida anticipación.

d. Principio de las variaciones

Se refiere a todas las variaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizados cuidadosamente, de tal manera que sea posible identificar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

e. Principio de excepción

Se refiere a que los controles deben ser aplicados a actividades o procesos representativos identificando estratégicamente que actividades requieren la implantación de un control.

f. Principio de la función controlada

Último y no menos importante, este principio se refiere a que la persona que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Definitivamente cada uno de los principios abarca un gran campo que define en esencia el control que debe ser implementado en todas las compañías sin importar su tamaño, giro de negocio o ubicación.

2.1.4. Características del control interno

Considerando el artículo desarrollado por Javier Romero (2012) detalla que el sistema de control interno responde a las siguientes características:

a. Es un proceso que parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
b. Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.
c. Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.
d. Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán sus objetivos.

2.1.5. Objetivos del control interno

Rodrigo Estupiñán Gaitan (2015) indica que la gerencia y aquellos a cargo del gobierno corporativo diseñan, implementan y mantienen los controles internos, a fin de abordar los

riesgos de negocio identificados que podrían impedir el logro de alguno de los objetivos de la entidad con respecto a lo siguiente:

a. Estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normativa y a las políticas prescritas por la administración.
b. Promover la eficacia y eficiencia de las operaciones
c. Asegurar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional.
d. Salvaguardar los activos y la documentación relevante. El cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes
e. Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.

Cada uno de los objetivos expuestos anteriormente, abarca las áreas generales de cualquier empresa por lo que una vez más es indispensable el establecer e implantar un sistema de control interno para lograr los objetivos empresariales.

2.2. Tipos de control interno

2.2.1. De acuerdo a la función

Juan Ramón Santillana González (2015) menciona clasifica a los controles de acuerdo a su función de la siguiente manera:

a. Controles preventivos

Son aquellos controles que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados; por lo tanto, son los más eficaces y, por ende, los más rentables.

b. Controles detectivos

Son aquellos controles que permiten conocer (detectar), de manera oportuna, desviaciones de los estándares establecidos o esperados.

c. Controles correctivos

Son aquellos controles que establecen medidas de control para corregir conductas, hechos o situaciones no deseables.

d. Controles directivos

Son aquellos controles que tienden a establecer condiciones o un ambiente que favorezca el sistema de control interno en su conjunto.

e. Controles clave

Son los controles o grupo de controles, que ayudan a reducir un riesgo inaceptable a un nivel tolerado. Son aquellos necesarios para determinar riesgos asociados con los objetivos críticos de negocio.

f. Controles relevantes a la auditoría

Son los controles relativos a la integridad y exactitud de la información generada por la entidad, y sobre los que se apoya el auditor para diseñar y aplicar los procedimientos de auditoría.

2.2.2. De acuerdo al área a ejecutarse

Samuel Mantilla (2013) menciona que existe un solo sistema de control interno, pero se puede apreciar en dos sentidos, el control interno administrativo y el control interno contable,

los mismos que a su vez se integran como un todo. Los mismos que se detallan a continuación:

a. Control interno administrativo

Este tipo de control no se limita, sin embargo, cubre y hace referencia al plan de organización, procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión en cuánto a la autorización de las transacciones por parte del área administrativa, la misma que está directamente asociada con la responsabilidad por el logro de los objetivos organizacionales y como punto de partida del control interno contable. Es indispensable mencionar que los dos tipos de controles internos trabajan de forma conjunta, y guardan íntima relación en el campo empresarial.

Muchas de las empresas, especialmente las que se han manejado de manera empírica, como es el caso de FAQUIMSTRAN no lo tienen estructurado, pero de alguna manera mantienen la esencia de este tipo de control, sin embargo, el mismo debe ser implementado como un sistema como tal.

b. Control interno financiero-contable

Como consecuencia del control interno administrativo surge el control interno contable que comprende el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los estados financieros, mismo que ha sido diseñado para proveer seguridad razonable de:

- Las transacciones se ejecuten de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración.

- Las operaciones se registren, oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable respectivo; con el objeto de preparar los estados

financieros de acuerdo a los principios contables aceptados y manteniendo el control contable de los activos.

- El acceso a los activos solo sea permitido a los autorizados administrativos.

- La contabilidad registrada de activos sea comparada con los activos existentes periódicamente.

2.3. El modelo COSO

2.3.1. Antecedentes

Se detalla los antecedentes del modelo COSO para un mayor entendimiento sobre esta metodología.

> El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO) es una iniciativa conjunta de las cinco organizaciones del sector privado con sede en Estados Unidos, la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), *Financial Executives International* (FEI), el Instituto de Auditores Internos. (IIA), y la Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores de Administración [IMA]). Totalmente independiente de cada una de las organizaciones patrocinadoras, la Comisión incluyó representantes de la industria, contabilidad pública, empresas de inversión y la Bolsa de Nueva York. El COSO está dedicada a proporcionar un liderazgo reflexivo a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y disuasión del fraude. Cabe recalcar que la visión del COSO es ser líder de pensamiento en el mercado global en el desarrollo de orientación en las áreas de riesgo y control que permitan un buen gobierno organizacional y la reducción del fraude. En cuanto al control interno, en 1992, COSO publicó Internal Control - Integrated Framework. Este marco fue revisado y reeditado en mayo de 2013. A partir del 15 de diciembre de 2014, el marco de 1992 queda reemplazado y ya no está disponible. En 1996, COSO emitió Cuestiones de Control Interno en el Uso de Derivados. En 2006, COSO publicó Control Interno sobre Informes Financieros - Orientación para Pequeñas Empresas Públicas, seguido de Orientación sobre Monitoreo de Sistemas de Control Interno, publicado en 2009. A partir del 15 de diciembre de 2014, la guía de empresas públicas más pequeñas de 2006 también se reemplaza y ya no está disponible. Finalmente, en el área de disuasión de

> fraude, COSO ha publicado dos estudios de investigación. El primer estudio publicado en 1999 se tituló Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997. Un estudio de continuación llamado Fraudulent Financial Reporting: 1998-2007 fue lanzado en 2010 (Commite of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2018)

El informe más relevante emitido por dicha organización y primordial para este estudio investigativo es el Marco Integrado de Control Interno (MICI)

> En septiembre de 1992 el COSO emitió la primera versión del documento denominado *Internal Control-Integrated Framework*, también llamado COSO I el mismo que fue de gran aceptación alrededor del mundo y sirviendo de referencia fundamental en el diseño, implementación y conducción del control interno. En diciembre 2011 el COSO emitió una nueva versión del MICI, denominada COSO II con aplicación a partir del 2013, esta versión se complementa con un Resumen Executivo y permite a las organizaciones desarrollar y mantener, efectiva y eficientemente los sistemas de control interno. Finalmente, el COSO emitió el Marco Integral de la administración de riesgos empresariales – MIARE y *ERM Framework*, en consecuencia, es un documento recomendable en el diseño, conducción y apoyo en la administración de riesgos empresariales (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2018)

2.3.1.1. El control interno desde el punto de vista del modelo COSO

El MICI (2018) define al control interno de la siguiente manera:

El control interno es un proceso desarrollado por el consejo de administración, la administración y otro personal de la organización, que se diseña para proveer un razonable aseguramiento del logro de objetivos relativos a operaciones, información y cumplimientos.

Esta definición abarca y refleja los conceptos fundamentales del control interno:

a. Engranarse con el aseguramiento del logro de objetivos en más de una categoría.
b. Es un proceso de tareas y actividades continuas
c. Es consumado por personas
d. Proporciona un razonable aseguramiento

e. Debe ser adaptable a la estructura de la organización.

2.3.1.2. Objetivos del control interno desde el punto de vista del modelo COSO

MICI (2018) provee tres categorías de objetivos del control interno, permitiendo el enfoque por parte de las organizaciones en los diferentes aspectos:

a. Objetivos operacionales

Se refieren a la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas en, y por la entidad, incluyendo las metas operacionales y financieras, y la salvaguarda de activos contra pérdidas.

b. *Objetivos de reporte*

Aluden a los reportes financieros y no financieros, pueden abarcar su confiabilidad, oportunidad, transparencia y otros términos establecidos por organismos reguladores y reconocimiento de normativa aplicable y políticas de la entidad

c. Objetivos de cumplimiento

Son los relativos a la adherencia y cumplimiento de la legislación y regularidades a que está sujeta la entidad.

2.3.1.3. Componentes y principios del control interno desde el punto de vista del modelo COSO

El control interno de acuerdo al modelo COSO está integrado de cinco componentes muy importantes los cuales generan diecisiete principios que representan los conceptos asociados con cada componente. Por tal razón, una entidad puede alcanzar un efectivo control interno con la aplicación de los principios, los mismos que abarcan a las operaciones, reportes y cumplimientos de objetivos.

a. Ambiente de control

Comprende los estándares, los procesos y las estructuras que proporcionan las bases para ejercer el control interno a lo largo de toda la organización, básicamente el ambiente de control comprende la integridad y los valores éticos de la organización, parámetros aplicables, estructura organizacional, asignación de responsabilidades y autoridad, los estímulos y reconocimientos por el buen desempeño. Por tal motivo, el ambiente de control tiene un impacto relevante en el sistema de control interno.

Principios:

- Demostración de compromiso con la integridad y los valores éticos.
- Ejercer vigilancia sobre las responsabilidades.
- Establecimiento de una estructura organizacional
- Demostración de compromiso
- Asignación de responsabilidades.

b. Evaluación de riesgos

Riesgo se define como la probabilidad de ocurrencia de cierto evento y afecte adversamente al logro de objetivos; toda entidad se enfrenta a una gran variedad de riesgos, tanto internos como externos. La evaluación de los riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos se debe dar a través de toda la entidad y tendrá que considerarse su influencia relativa para de esta manera establecer límites de tolerancia, además dicha evaluación requiere tener en cuenta el impacto de posibles cambios por influencias externas y del modelo de negocio propio y por ende provocar un control interno poco efectivo.

Principios:

- Especificación de objetivos
- Identificación y análisis de riesgo

- Evaluación de riesgo de fraude
- Identificación y análisis de cambios relevantes

c. Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar directrices administrativas para mitigar riesgos con tendencia al logro de objetivos esperados, estas actividades son realizadas en todos los niveles de la entidad y pueden ser de naturaleza preventiva o correctiva e involucran todo tipos de procesos, sean estos manuales o automáticos, así como: autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, vigilancia y revisión de desempeño dela organización.

Principios:

- Selección y desarrollo de actividades de control
- Selección y desarrollo de controles generales para la tecnología
- Desplegar actividades de control a través de políticas y procedimientos

d. Información y comunicación

La información es necesaria e indispensable para la entidad en el desempeño de sus responsabilidades de control interno y para soporte los objetivos a lograr. En cuanto a la comunicación, es un proceso continuo e interactivo que proporciona, comparte y obtiene información necesaria. La comunicación interna es la que fluye en la entidad y es un medio en el cuál la información se difunde dentro de la organización.

Principios:

- Utilización de información relevante
- Comunicación interna
- Comunicación externa

e. Actividades de monitoreo

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando sobre la marcha, individualmente o ya sea de manera combinada para asegurar el funcionamiento de cada uno de los cinco componentes del control interno. Las evaluaciones individuales se pueden realizar periódicamente, puede variar la frecuencia y el alcance. Los hallazgos serán comparados con los parámetros o criterios establecidos por el consejo de administración de la entidad, sean estos positivos o negativos.

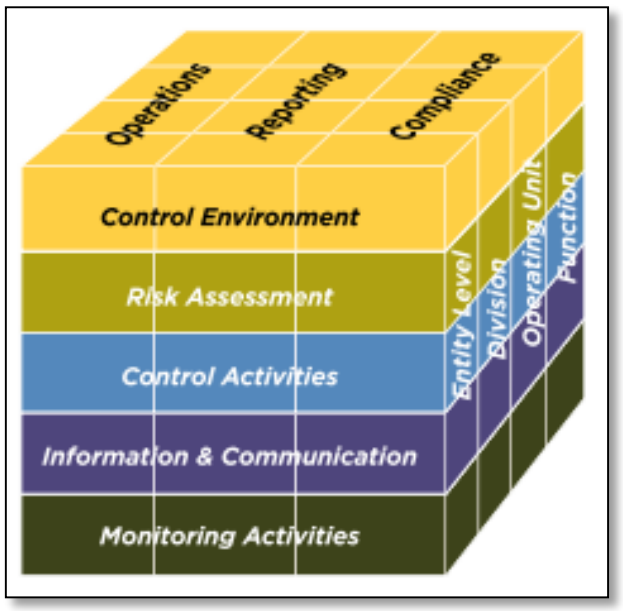
Principios:

- Evaluaciones sobre la marcha y en forma individual
- Evaluación y comunicación de deficiencias.

Se ha expuestos los componente y principios de control interno que una entidad se debe esforzar por alcanzar. El COSO representa esta relación junto con la estructura organizacional en forma de cubo:

- Las tres categorías de objetivos: Operaciones, reportes y cumplimiento están representados en las columnas
- Los cinco componentes están representados en los renglones.
- La estructura organizacional de la entidad se presenta en tercera dimensión.

Figura 7. Cubo modelo COSO



Fuente: Resumen Ejecutivo COSO (2018)

2.3.1.4. Limitaciones del control interno

El control interno provee un razonable aseguramiento de alcanzar los objetivos de la entidad, sin embargo, tiene ciertas limitaciones. El control interno no puede prevenir malos juicios o decisiones, o eventos externos, es decir un sistema de control interno está expuestos a tener fallas y limitaciones que pueden ser:

- Falta de idoneidad de los objetivos establecidos como precondición del control interno.
- Aplicación de juicios humanos en la toma de decisiones, que no pueden ser las más acertadas o pueden ser influenciadas o condicionadas.
- Incidentes que pueden ocurrir debido a fallas humanas.
- Habilidad de la administración para anular controles o burlarlos.
- Eventos externos que están afuera del control de la organización.

Por tales limitaciones, el control interno provee una razonable seguridad, aunque no absoluta, de tal manera se pretende que se disminuya al mínimo y de la manera más práctica posible.

2.3.2. Otros modelos de control interno

Existe gran variedad y diversidad de modelos de control interno emitidos por varias organizaciones, entre ellos tenemos los siguientes.

- *Hong Kong Institute of Certified Public Accountants 2005, Internal Control and Risk Management – A Basis Framework, Japón HKICPA.*
- *Institute of Internal Auditors of Australian 1998, Australian Control Criteria, Australia, IIAA*
- *The Peters Committee 2002, Corporate Governance in the Netherlands 2002: The State of Affairs. 2nd edition, Netherlands, PC*
- *The Institute of Internal Auditors, 1997, Control Model Implementation: Best Practices, USA, IIA.*

No se ha considerado a estudio debido a su longevidad y pérdida de actualidad frente a los negocios, además de que el modelo COSO es de aceptación y reconocimientos mundial (González, 2015).

2.4. Desempeño operativo

2.4.1. Definición de Desempeño

Para definir desempeño operativo partiremos desglosando el término y definiendo cada uno para lograr un mayor entendimiento del significado y alcance del mismo.

a. Desempeño

Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos (MX, 2014)

b. Operaciones

Las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Podríamos decir que son la "forma de hacer las cosas dentro de la empresa", tal que sus actividades permitan prestar el servicio o producir el producto que se da o entrega a los clientes para cumplir sus expectativas. Por tanto, las Operaciones abarcan todas las actividades que van desde una idea hasta un cliente satisfecho. La satisfacción del cliente, que se consigue al superar las expectativas que éste espera de la empresa (del producto o servicio) a corto, medio y largo plazo, se convierte en un objetivo operativo: que éste vuelva a comprar (Álvaro, 2016)

Una vez abarcado y entendido cada concepto, se tiene claramente la idea de lo que engloba el desempeño operativo en una empresa de servicios, sin embargo, se deben tener en cuenta los cambios de escenarios económicos, tributarios, regulatorios y el incremento de normativas, siempre tomando en cuenta el margen de rentabilidad; para ello se obligan a tener un enfoque operativo claro y eficiente en la organización en una administración responsable garantizando así una ventaja competitiva.

2.4.2. Ventajas del Desempeño Operativo

De acuerdo a Guzmán, Smolen y Roja (2015) indica que al lograr un eficiente desempeño operativo proporciona una serie de beneficios para la organización, estos beneficios incluyen:

- Compromiso en todos los niveles de la organización, enfocado en actividades y acciones que lograrán el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Indicadores de tendencias que permitirán tomar decisiones correctivas rápidamente.

- Un entendimiento general de los indicadores principales de riesgo y desempeño, que tengas un impacto significativo en el negocio.

- Acciones orientadas a resultados con responsabilidades claras.

- Un acercamiento base que activará los impulsores clave para moldear resultados financieros.

- La vinculación de la evaluación del desempeño y desarrollo de los empleados y las recompensas para motivar a los individuos.

- Ayuda a la organización en la mejora de su productividad y eficiencia.

- Monitoreo continuo de los procesos hacia el logro de los objetivos de desempeño.

- Mejora de la comunicación y las relaciones entre los gerentes y los miembros del personal.

- Una mejor orientación y asistencia en el desarrollo de capacidades y el potencial de los trabajadores.

CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA "FAQUIMSTRAN S.A."

Este capítulo abarca el diagnóstico actual de los principales procesos de la compañía, los mismos que han sido evaluados identificando las deficiencias y riesgos que puedan afectar el negocio en marcha de la compañía.

3.1. Aspectos generales

3.1.1. Antecedentes de la empresa

Faquimstran S.A es una empresa familiar ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas dedicada a la prestación de servicios de transporte terrestre en la modalidad de carga pesada, dentro y fuera del país. Esta empresa familiar fue fundada por el Sr. Alejandro Quimbiulco y su esposa María Delfilia Sosa Bedoya quienes iniciaron dicha actividad con tan solo un tráiler y la mayoría de sus servicios los obtenía por estrechas amistades, tiempo después, su hijo el Sr. Farid Quimbiulco, actualmente Gerente de la empresa, acompañaba a su padre a las reuniones de negocios realizadas en el sector procesador de alimentos y asistía a las conferencias que realizaban en el sector de transporte pesado.

Cabe recalcar que el Sr. Farid Quimbiulco se caracteriza por ser una persona visionaria y emprendedora por lo que siempre soñó tener su propio negocio. Poco tiempo después, esta idea se consolidó con ayuda de un amigo abogado de su infancia, quien le asesoró para la constitución de la empresa y se estableció jurídicamente el 29 de mayo del 2009.

El Sr. Farid Quimbuilco explicó que desafortunadamente en los últimos 3 años este sector ha sido afectado por la aplicación de salvaguardas, la reducción de trabajo en puertos y en fronteras, el incremento del costo en los insumos y repuestos para el transporte, la sobreoferta de vehículos de carga pesada, la falta de control en frontera a operadoras foráneas. También se conoce que, por la reducción de ingresos debido a la falta de trabajo en el transporte de

carga pesada, los transportistas no pueden cumplir con sus obligaciones crediticias, tanto con la banca pública como con la privada. Sin embargo, los directivos de la Federación de Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (Fenatrape) han formulado varias posibles soluciones frente los problemas antes mencionados y se pueda sobrellevar la estabilidad del sector frente a la difícil situación económica que atraviesa el país; tales como: mantener el precio de diésel $1.037 dólares americanos. (Quimbuilco, 2018)

No obstante, la empresa ha logrado mantenerse estable en cuanto al aspecto económico a pesar de que ha transcurrido ciertos años no ha podido tener una visión clara de los objetivos del negocio como tal, más aún en el aspecto legal de la empresa ya que recientemente se encuentran en la ejecución de trámites en lo que concierne a reglamentos internos, políticas y otros trámites que son exigidos por los diferentes entes reguladores. Sin embargo, la empresa se ha manejado de una forma tradicional como muchas de las empresas familiares en nuestro país lo que le impide tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas del mismo sector.

A pesar de que la empresa ha mantenido su funcionamiento en el mercado, se considera plantear la propuesta del control interno ya que juega un papel importante en todas las áreas de la compañía; dentro del área administrativa, financiera y aún más en el área de logística por la naturaleza del negocio. Es por esto que para el desarrollo de este proyecto se tomará en cuenta varios aspectos regulatorios detallados en la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), Federación Nacional de Transporte de Carga Pesada del Ecuador (Fenatrape) apoyados en la metodología establecida por los diferentes autores entendidos en la materia y la Metodología COSO debido a la gran aceptación que ha gozado pues contiene las principales directrices para la propuesta, implementación y gestión de un sistema de control, una vez desarrollada dicha propuesta se pretende garantizar la optimización de recursos y aprovechamiento de los mismos para obtener así un mayor beneficio y formalizando la compañía para que pueda ser más competitiva, obtenga un mejor desempeño operativo y contribuya al desarrollo del país.

3.1.2. Estructura organizacional

Para conocer la situación actual y diagnosticar los procesos con los que cuenta la empresa, se ha realizado varias entrevistas a los involucrados y responsables de cada área, detallando las funciones de cada uno y los procedimientos que realizan habitualmente. Además de averiguar y confirmar la capacidad de manejo de información del sistema contable Sheyla Software para el desarrollo de las actividades de la compañía. A continuación, se describe la evaluación actual de la compañía de acuerdo a la información proporcionada.

FAQUIMSTRAN no cuenta con una estructura organizacional establecida ya que se encuentra en trámites de formalizar la empresa. Como muchas de las empresas ecuatorianas, la compañía se ha manejado de forma tradicional basada en la experiencia del Sr. Farid Quimbiulco, actual Gerente General, quien toda su vida ha obtenido contratos tocando muchas puertas.

FAQUIMSTRAN cuenta con 13 personas que desempeñan el cargo de choferes, 1 persona encargada de la gerencia, el Sr. Farid Quimbiulco y 1 persona encargada de la parte administrativa, la Sra. Mirian Navas, la parte contable lo realiza una persona externa, sin embargo las funciones no están bien establecidas ya que el área gerencial y administrativa la desempeñan como una sola; es decir, el Sr. Quimbiulco y la Sra. Navas realizan tanto funciones administrativas y gerenciales, lo que ocasiona una deficiencia en la segregación de funciones actualmente.

FAQUIMSTRAN cuenta con el sistema contable Sheyla Software, sistema de gestión administrativa para pymes implementado en el año 2015, el mismo que ha brindado gran ayuda para la organización del negocio.

De todas maneras, en el desarrollo de la propuesta dirigida a FAQUIMSTRAN se realizará un diseño de estructura organizacional de acuerdo a las necesidades que demande la empresa.

3.1.3. Servicios prestados

"TRANSPORTE PESADO FAQUIMSTRAN", tiene como principal actividad el transporte regular o no regular de carga por carretera dentro y fuera del país. Ofrece a sus clientes servicios de contenedores, plataformas, tanques, bañeras, carga a granel sólido, cama baja y carga perecedera transportando dichos productos en contenedores adecuados de acuerdo al tipo de carga logrando así mantener la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Sus principales clientes son Pronaca y Coca Cola Ecuador, con quienes ha trabajado los últimos 10 años. Es importante mencionar que FAQUIMSTRAN cuenta con 17 vehículos de carga pesada al servicio de las necesidades del cliente, los mismos que no se encuentran bajo la propiedad de la compañía. Esto se considera una problemática de alto riesgo debido a que la empresa presenta sus principales ingresos por concepto de prestación de servicios de carga pesada.

3.2. Análisis interno – Microambiente

3.2.1. Proceso de Tesorería

La empresa actualmente mantiene el siguiente proceso para tesorería:

a) Ingresos de efectivo

Los ingresos por los servicios de transporte prestados se los recepta vía transferencias bancarias, la responsable administrativa verifica el monto pagado por el cliente y la factura que cancela, genera un comprobante de ingreso afectando a la factura correspondiente.

La responsable administrativa archiva el comprobante de ingreso, los cupones de viaje que detallan el servicio prestado y la factura, procede a realizar el registro contable y mensualmente envía un reporte detallado a la contadora externa. En este proceso también se involucra al responsable gerencial, quien realiza dicho proceso en ciertas ocasiones.

b) Desembolsos de efectivo

Los desembolsos de dinero que realiza la compañía son por conceptos de: pago proveedores, nómina, gastos de servicios básicos, compra de suministros de transporte entre otros.

Los pagos de nómina se lo realizan vía transferencias bancarias, los pagos a proveedores de acuerdo a la negociación, en el caso de ser montos pequeños se los cancela en efectivo. La responsable administrativa realiza la transferencia, genera el comprobante de egreso, adjunta la factura; archiva y registra contablemente. Mensualmente envía un reporte detallado a la contadora externa. La responsable administrativa realiza conciliaciones bancarias mensuales identificando las partidas conciliatorias que se generen mes a mes.

Es importante recalcar, que el proceso de efectivo y equivalentes lo realiza tanto el responsable administrativo y el gerente, además son las únicas personas quienes pueden efectuar pagos, sin embargo, no existen niveles de elaboración, aprobación y autorización dentro de este proceso y se refleja que no existe una segregación de funciones adecuada por lo que el riesgo de fraude y errores en los registros contables son altos. Además, la experiencia con la cuenta el personal es básica, ya que la responsable administrativa actualmente cursa el 6to año de universidad en la carrera de Contabilidad y Auditoría; y, por parte del responsable gerencial, básicamente maneja el negocio de acuerdo a la experiencia que ha adquirido durante los años; no tiene títulos académicos.

3.2.2. Proceso de Prestación de servicios - Cuentas por cobrar

La compañía mantiene el siguiente proceso de Prestación de servicios – cuentas por cobrar:

Los principales clientes de la compañía son Pronaca y Coca Cola Ecuador, quienes realizan un cronograma cada 8 días y envían vía e-mail la información detallando las rutas, horarios y tipo de servicio a la compañía. La compañía recepta la información y asigna el tráiler de acuerdo a las necesidades del cliente y la disponibilidad de los mismos. Una vez, establecido

el servicio genera el cupón de viaje que es considerado una guía de remisión, en el que se detalla información como: placas de vehículo, identificación del chofer, tipo de servicio, distancia y tipo de producto a transportar.

Cuando el servicio ya está totalmente entregado conforme al cliente, se emite la factura, las mismas que son canceladas cada 8 días vía transferencias bancarias.

En cuanto a los clientes pequeños, la diferencia es que el contacto del servicio se lo realiza mediante vía telefónica y se acuerda el valor a cancelar y la forma de pago, sea en efectivo vía transferencia bancaria o crédito de acuerda a lo convenio entre las partes. En cuanto al registro contable, lo realiza la responsable administrativa quien envía un reporte mensual a la contadora externa para que realice las declaraciones correspondientes en el SRI.

La compañía no cuenta con políticas establecidas, sin embargo, se maneja empíricamente, además de no contar con un análisis de cartera oportuno y que este proceso lo realiza la responsable administrativa y el gerente general.

3.2.3. Proceso de Compras – Cuentas por pagar

La compañía mantiene el siguiente proceso de compras - cuentas por pagar:

La compañía realiza generalmente compras de aceites, canecas (envases para trasportar productos), llantas, filtros, combustible a proveedores recurrentes locales. Mantiene un stock mínimo de acuerdo a la necesidad que se genere, si la compra es por primera vez contacta mínimo a tres proveedores, quienes envían las cotizaciones respectivas; el responsable administrativo o gerente general evalúa las cotizaciones enviadas por proveedores diferentes, compara y elije la mejor en base a rentabilidad y calidad del producto, procede a negociar la forma de pago. Una vez entregado el producto el proveedor entrega la factura y la compañía emite el comprobante de retención, si aplica, y cancela de acuerdo al convenio realizado, sea éste en efectivo o a crédito. El registro contable lo realiza la responsable administrativa, quién

mensualmente envía un reporte detallado a la contadora externa para que realice las declaraciones de impuestos correspondientes exigidas por el ente de control, SRI.

La compañía mantiene la siguiente política informal: si la compra supera los USD $5.000 dólares americanos acuerdan un convenio de pago, si supera los USD $1000 dólares americanos realizan una transferencia bancaria y si el monto es menor realiza pagos en efectivo.

Se recalca que este proceso lo realiza tanto el responsable administrativo como el gerencial, considerando la parte de compras, el registro contable lo realiza la responsable administrativa.

3.2.4. Proceso de Nómina

La compañía no cuenta con un departamento de Talento Humano, sin embargo, maneja el proceso que involucra al personal de la siguiente manera:

a) Contratación de personal

El proceso inicia cuando existe la necesidad en el área operativa de cubrir una vacante, para ello se levanta un perfil básico que debería cumplir el aspirante para el cargo.

Una vez que la persona fue escogida, la asistente administrativa es la encargada de contactarse con el personal contratado y solicitar la documentación personal para la apertura del archivo individual. Posteriormente, la responsable administrativa realiza el contrato de trabajo, el mismo que se envía al Representante Legal para su aprobación y se procede a realizar el registro en el Ministerio de Relaciones Laborales.

El proceso de cálculo del rol de pagos se realiza a través de Microsoft Excel por parte de la responsable administrativa, quien realiza tanto las partidas de ingresos y descuentos mensualmente. También se considera el recargo de las horas extras de acuerdo a lo estipulado

en el contrato de trabajo. Una vez determinado el monto a cancelar se realiza la transferencia bancaria a cada trabajador.

Posteriormente, la responsable administrativa realiza los registros contables de la nómina.

b) Baja de un trabajador

Cuando un trabajador desea desvincularse de la Compañía debe presentar una carta de renuncia con el fin de proceder con los respectivos trámites y poder realizar la respectiva liquidación. En el caso de un despido, la decisión es tomada conjuntamente por el responsable administrativo y responsable gerencial.

La responsable administrativa procede a realizar la liquidación de haberes pendientes, de acuerdo a los beneficios que tenga el trabajador. La liquidación es revisada por el responsable gerencial. Una vez que se encuentra revisada y aprobada la liquidación de haberes, se prepara el acta de finiquito y se realiza el pago mediante un cheque dirigido al ex trabajador.

3.2.5. Proceso de Propiedad, planta y equipos

La compañía mantiene bajo su propiedad y dominio terrenos ubicados en la Provincia de Santo Domingo de lo Tsáchilas, los mismos que son registrados en el sistema Sheyla cuando el trámite de legalización esté terminado.

Todos los vehículos pesados se encuentran bajo el dominio y propiedad de los socios integrantes de la compañía, quiénes llevan el control en cuánto a la depreciación de los mismos.

Para la adquisición de nuevos activos, receptan 3 cotizaciones locales, las mismas que son evaluadas por el Gerente General optando por la mejor en cuanto a rentabilidad y calidad, contacta al proveedor y acuerdan la forma de pago.

Para la baja de activos, considera el estado del mismo, se considera la opción de venderlo de acuerdo a la evaluación por parte del Gerente General.

3.2.6. Proceso de Inventarios – Costo de ventas

La compañía mantiene un control de los suministros que tiene disponible para la venta, como son: Lubricantes, llantas, filtros, aceites, entre otros; esta parte de la compañía es netamente comercial (compra y venta) no tiene ningún proceso de transformación.

La responsable administrativa ingresa las compras y ventas de los productos en el sistema Sheyla en el módulo de productos, actualiza el kardex que se maneja bajo el sistema de valuación promedio ponderado. Conforme se realicen las compras y ventas registra contablemente en los módulos respectivos.

En cuanto al precio de venta, fija los precios de acuerdo al mercado.

3.3. Análisis externo – Macro ambiente

3.3.1. Aspecto político - económico

Tras una época recesiva que atravesó el país el sector automotriz se recuperó notablemente, así reflejan las cifras, la importación de camiones, buses y furgonetas creció un 36 %, al subir la venta de 7.668 a 10.427 unidades; la eliminación del arancel del 45% reactivó las compras de vehículos de carga pesada. Dentro de esta notable recuperación, influye el aumento del precio del petróleo, y una mejora en exportaciones e importaciones que hacen las empresas ayudó en este cometido. Po otro lado, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre dispone que el servicio de transporte comercial debe ser concedido a las personas jurídicas o empresas. Sin embargo, existen personas que ejercen esta actividad de forma individual, ya que el Servicio de Rentas Internas, SRI; emitió una resolución autorizando a las personas naturales a facturar como transportistas; notablemente esta incongruencia de normas genera una mayor informalidad en el sector. Además, la ineficiencia de logística en los puertos se demora 6

horas en los trámites lo que resta la rentabilidad y operatividad a un transportista. (Zumba, 2018)

En cuanto al empleo, el sector de transporte terrestre emplea directa e indirectamente, trabajos como: los concesionarios de vehículos, importadores de repuestos, estibadores, montacarguistas, proveedores de llantas y aceites, equipos de seguridad y empresas de servicios complementarios como alojamientos, restaurantes y seguros de equipos y carga. (Ekos, 2018)

3.3.2. Aspecto tecnológico – cultural

FAQUIMSTRAN se enfoca principalmente en los valores éticos y morales, ya que la compañía es familiar, basan sus acciones en la confianza, la integridad y la honestidad de los lazos familiares que están de por medio actuando siempre en el bienestar y progreso de la empresa.

En cuanto al aspecto tecnológico, la compañía cuenta con un sistema contable que facilita la operación del negocio, sin embargo, no mantiene un control adecuado referente a los viajes de los tráileres, existe un proyecto en desarrollo que ayudará a monitorear mediante GPS a cada vehículo pesado, controlando la ruta y combustible, además de brindar mayor seguridad, sin embargo, este proyecto planea estar en funcionamiento en los próximos 3 años.

3.3.3. Competencia

La principal competencia se encuentra en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, empresas tales como: Petriostachilas S.A.; Enetsa, Edpatraz S.A.; las mismas que se encuentran en el mercado por más de 15 años y cuentan con más servicios disponibles a la necesidad del cliente, sin embargo, con el paso de los años FAQUIMSTRAN ha tenido una buena acogida en el mercado, contando con clientes como Pronaca y Coca-Cola quienes han palpado la calidad de servicio que brinda.

Además, FAQUIMSTRAN busca destacarse participando en programas sociales, ayuda comunitaria, proyectos ambientales; entre otros, los mismos que han sido de gran contribución ya que ha ganado reconocimiento en la zona provincial.

3.3.4. Entidades Reguladoras

FAQUIMSTRAN S.A. se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, SCVS, por suscribirse como sociedad anónima, la misma que exige lo siguiente de acuerdo a (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015):

> "Expedir el REGLAMENTO SOBRE LA INFORMACION Y DOCUMENTOS QUE ESTAN OBLIGADAS A REMITIR ANUALMENTE A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, VALORES Y SEGUROS, LAS SOCIEDADES SUJETAS A SU CONTROL Y VIGILANCIA, cuyas normas serán las siguientes:
>
> Art. 1.- Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones, de economía mixta, de responsabilidad limitada y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado, las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas y las asociaciones y consorcios que formen entre sí o con sociedades nacionales vigiladas por la entidad, y éstas últimas entre sí y que ejerzan sus actividades en el Ecuador, remitirán a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, dentro del primer cuatrimestre de cada año, los estados financieros y sus anexos, mediante el portal web institucional. El incumplimiento en la presentación de los estados financieros y sus anexos dentro del plazo establecido por la Ley, será incorporado en el Informe de Obligaciones Pendientes para la compañía. El Certificado de Cumplimiento de Obligaciones se emitirá sin esta observación cuando se supere el incumplimiento.
>
> Art. 2.- Con la presentación anual del Formulario 101 en el Servicio de Rentas Internas por parte de cualquiera de las sociedades mencionadas en el artículo precedente, se considera que se ha dado cumplimiento a la obligación prevista en los artículos 20 y 23 de la Ley de Compañías, respecto al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral individuales, correspondiente al ejercicio económico 2014 y los subsiguientes.
>
> Art. 3.- El representante legal de cualquiera de las sociedades detalladas en el artículo 1 deberá ingresar al portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros a través del usuario y clave de la compañía, y digitar bajo su

responsabilidad, los valores contenidos en los estados financieros y, además, los siguientes datos de la compañía: nombre y número de documento de identificación o RUC, número de registro del contador, número de personal ocupado, número de Registro Nacional de Auditores Externos (RNAE) -cuando esté obligado a presentar informe de auditoría-, la fecha de la Junta General que aprobó los estados financieros y los demás datos que requiera el formulario

Art. 4.- Las sociedades enumeradas en el artículo 1 enviarán electrónicamente a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en el primer cuatrimestre de cada año, la siguiente información:

a) Estados Financieros
b) Informe o memoria presentado por el representante legal a la junta general de socios o accionistas que conoció y adoptó resoluciones sobre los estados financieros;
c) Informe del o los comisarios, del consejo de vigilancia u otro órgano de fiscalización interna, presentados a la junta general de socios o accionistas que conoció y adoptó la resolución sobre los estados financieros;
d) Informe de auditoría externa, en el caso de estar obligada a contratarla, de acuerdo a las resoluciones emitidas por esta Superintendencia
e) Nómina de administradores y/o representantes legales con la indicación de los nombres y apellidos completos y denominación del cargo de éstos;
f) Nómina de socios o accionistas inscritos en el libro de participaciones y socios o de acciones y accionistas, a la fecha del cierre del estado financiero;
g) Copia legible del Registro Único de Contribuyentes vigente;
h) Copia certificada del acta de la junta que aprobó el juego completo de los estados financieros; e,
i) Los demás datos que se establecen en este Reglamento.

Art. 8.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros enviarán de manera obligatoria a ésta, la información sobre el número de personal ocupado en sus compañías, clasificándolo como: - Directivo - Administrativo - De producción – Otros”

Se encuentra regulada por el Servicio de Rentas Internas, SRI, entidad estatal que exige la presentación de:

- Declaraciones mensuales de IVA (Forma 104)

- Declaraciones mensuales de retenciones en la fuente (Forma 103)

- Anexo Transaccional Simplificado mensual (ATS enero hasta diciembre)

- Anexo de Dividendos
- Anexo de Socios y Accionistas
- Anexo de Retenciones en la Fuente Bajo Relación de Dependencia (RDEP proyectado / real)
- Declaración de Impuesto a la Renta (anual)
- Presentación de Estados Financieros a la Superintendencia de Compañías, Informe comisario, Informe gerente general.
- Impuesto Patente Municipal
- Impuesto 1.5 x mil sobre activos totales
- Anticipo de Impuesto a la Renta (primera cuota)
- Anticipo de Impuesto a la Renta (segunda cuota). (Suárez, 2018)

Agencia Nacional de Tránsito, ANT, la misma que regula:

"Art. 71.- Las especificaciones técnicas y operacionales de cada uno de los tipos de Transporte terrestre, serán aprobadas por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y constarán en los reglamentos correspondientes." (Terrestre, 2011)

CAPITULO IV – PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Este capítulo describe la propuesta desarrollada de acuerdo al diagnóstico realizado en la compañía para cubrir los riesgos identificados en cada uno de los procesos considerando la situación actual de la misma y apoyándonos en la metodología del modelo COSO.

4.1. Procedimientos principales

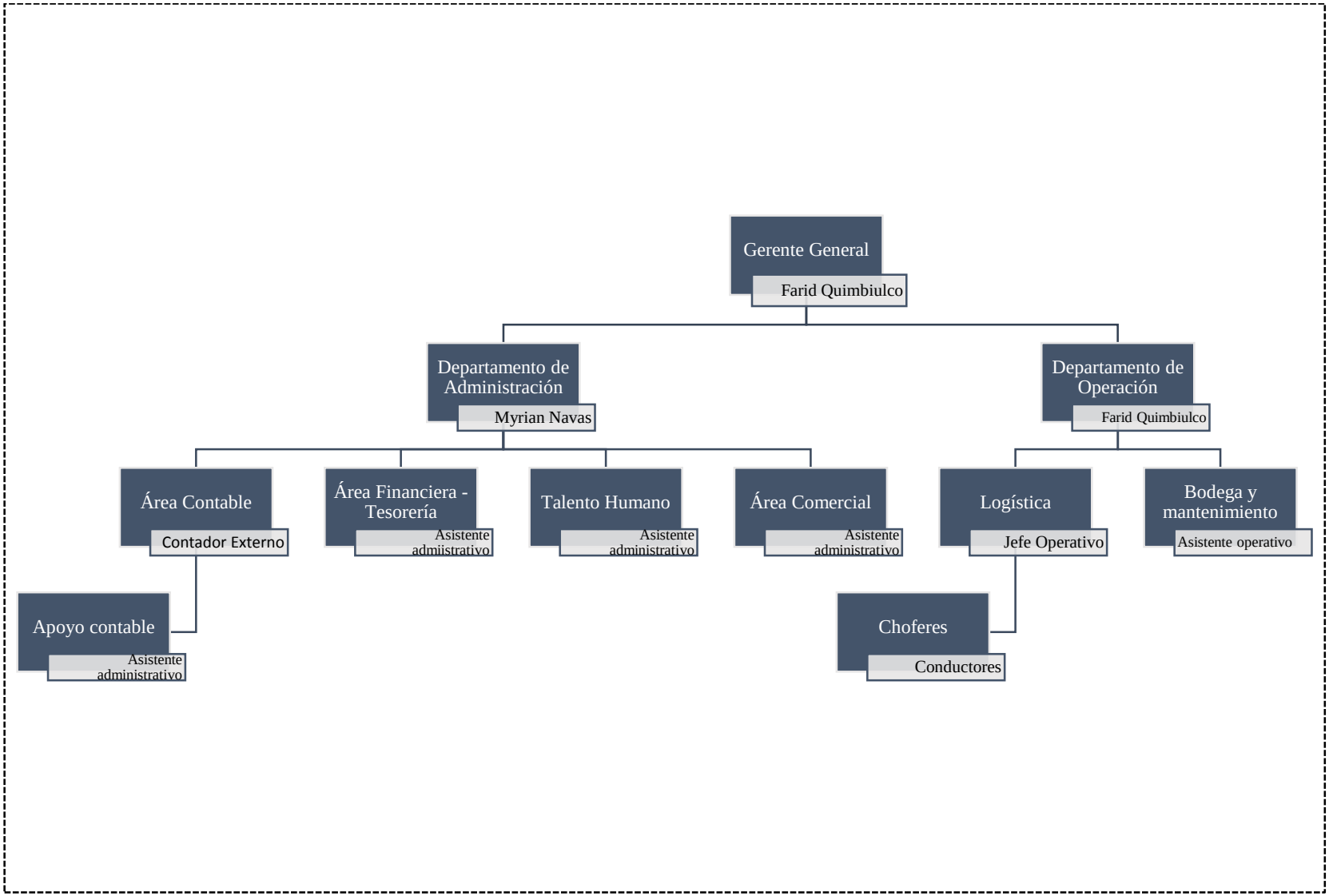
4.1.1. Organigrama Estructural General

Una vez teniendo un entendimiento general de la naturaleza del negocio y conociendo el manejo administrativo actual, se propone el siguiente organigrama estructural como punto de partida en la elaboración de la propuesta de sistema de control interno.

Se consideró el número de empleados actuales, y se planteó incrementar dos asistentes; uno en el área administrativa y otro en el área operativa logrando así una segregación de funciones e identificando niveles de jerarquización. El control, autoridad y responsabilidad del área administrativa, está a cargo de la Sra. Myrian Navas, quien a su vez reporta y obtiene la autorización del Gerente General, el mismo que tiene el área operativa bajo su responsabilidad.

A continuación, se presenta el siguiente organigrama considerando los puntos mencionados anteriormente:

Figura 8. Organigrama Estructural General FAQUIMSTRAN S.A.



4.1.2. Proceso de Tesorería

4.1.2.1.Ingresos de Efectivo

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que permita asegurar que los ingresos y derechos a cobrar por parte de la empresa sean de origen lícito y sustentado en documentación legal de acuerdo a la venta efectuada y que respondan a las políticas estipuladas por la compañía.

Alcance

Límite inicial: Recepción de la documentación relativa del crédito pendiente o efectivo.
Límite final: Ingreso de los valores cobrados y registro contable del mismo.

Proceso

Cuadro 1. Proceso De Cobros

N°	Actividades	Responsable
1	Los ingresos por servicio de transporte son receptados vía transferencia bancaria, se verifica el monto y cliente según corresponda.	Asistente Administrativo
2	Se coteja la información del cobro receptado vs las facturas pendientes de cobro y se genera el comprobante de ingreso respectivo. Se afecta a la partida más antigua en caso de existir.	Asistente Administrativo
3	Se afecta a la cuenta por cobrar respectivamente, se registra el asiento contable correspondiente en el sistema, previamente verificado.	Realizado: Contador externo Verificado: Jefe administrativo
4	Se archiva lo siguiente: - Factura / nota de débito - Comprobante de retención si aplica - Cupón de viaje - Comprobante de ingreso	Asistente Administrativo

4.1.2.2. Desembolsos de efectivo

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que permita asegurar los desembolsos y obligaciones a pagar a terceros por parte de la compañía sean lícitos y sustentados en documentación legal y responder a los requerimientos de registro contable, movimiento y disponibilidad de fondos.

Alcance

Límite inicial: Recepción de la documentación relativa de la obligación pendiente.
Límite final: Desembolso de los valores de pago y registro contable del mismo.

Proceso

Cuadro 2. Proceso de Pagos

N°	Actividades	Responsable
1	Recepta y envía al Gerente General la documentación soporte para la autorización del pago respectivo.	Asistente Administrativo
2	Verifica y aprueba el pago.	Gerente General Jefe administrativo
3	Los pagos realizados en efectivo por concepto de compra de inventario en un monto hasta USD $500 son efectuados directamente por el Jefe de Administración o Jefe de Operaciones, quienes respaldan y justifican el desembolso.	Jefe Administrativo Jefe Operativo
4	Recepta la autorización del pago, genera el comprobante de egreso respectivo y el comprobante de retención, si aplica.	Asistente Administrativo
5	Aprueba y registra el asiento contable afectando a la cuenta por pagar o gasto según corresponda.	Realizado: Contador externo Verificado: Jefe administrativo
6	Archiva lo siguiente: - Factura / nota de crédito - Comprobante de retención si aplica - Comprobante de pago - Comprobante de egreso	Asistente Administrativo

Cuadro 3. Matriz de aprobaciones

Cargo	Nombre	Firma autorizada	Monto inicial	Monto Límite
Gerente General	Farid Quimbiulco	SI	Sin límite	Sin límite
Jefe Administrativo	Myrian Navas	SI	0,01 ctvs	USD $ 2.000

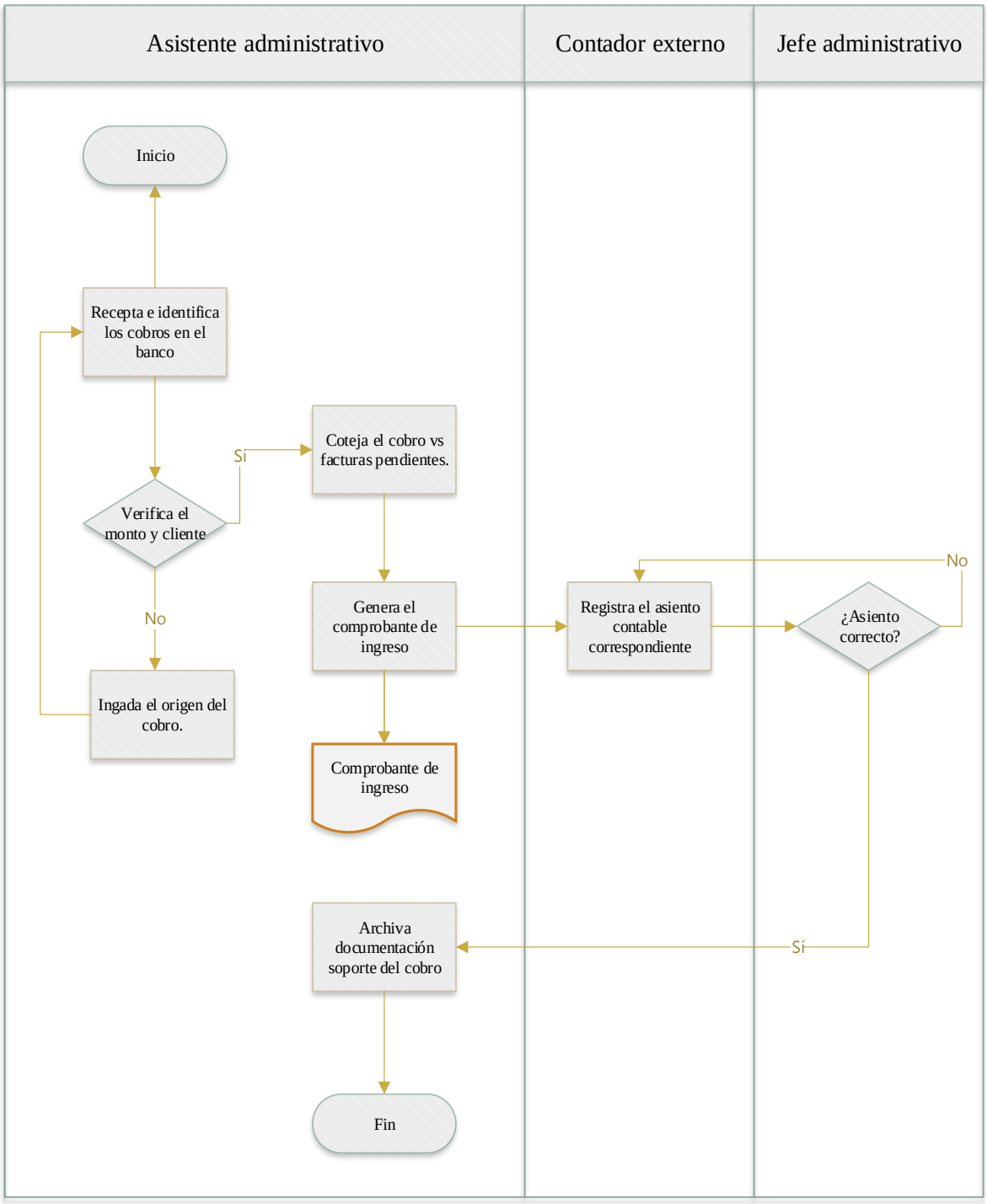
4.1.2.3. Normas de Control Interno

Cuadro 4. Normas de control interno inherentes al proceso de Tesorería

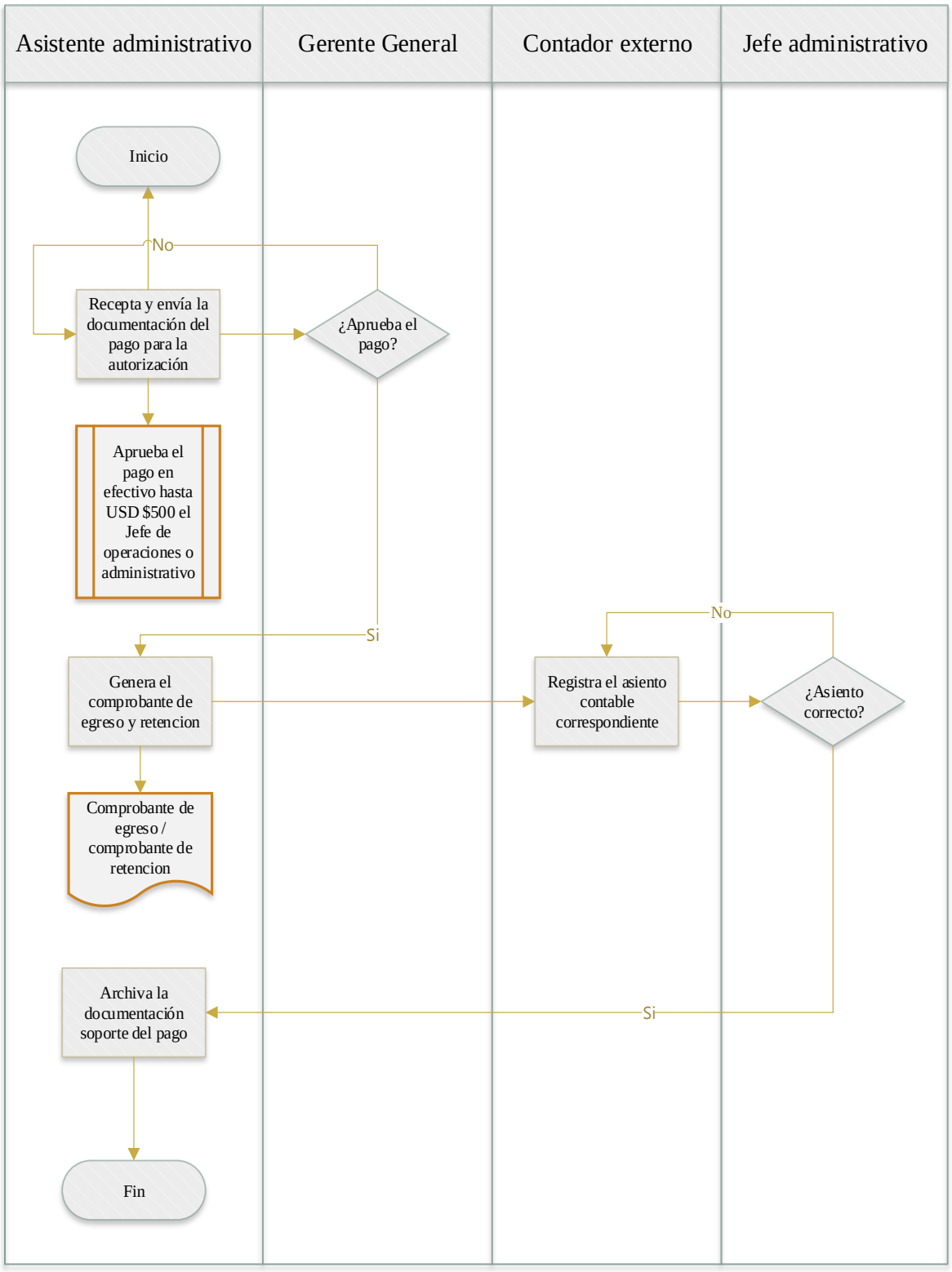
N°	Tipo de control	Control
1	Preventivo	Cumplir con el proceso de tesorería de acuerdo a las actividades, responsabilidades detalladas en la narrativa y flujograma respectivo.
2	Preventivo	Segregación de funciones, las actividades deben estar adecuadamente separadas estas son: operación de ventas/compras, registro/ análisis de cuentas, cobranzas/pagos, custodia de los fondos, el mismo que se refleja en los niveles de realización y aprobación de las transacciones.
3	Preventivo	Todo ingreso de valor económico debe ser receptado por el responsable administrativo y comunicado al Jefe Administrativo. El responsable administrativo emitirá un recibo oficial de la empresa.
4	Detectivo	Emisión de informes mensuales dirigidos a la gerencia para su revisión y análisis, en donde se detalle, conciliaciones bancarias, cuentas bancarias sobregiradas, fondos disponibles de caja.
5	Preventivo	Todo ingreso receptado sea éste en efectivo, cheque o transferencia debe ser registrado inmediatamente al recibir la notificación del mismo, en caso de los ingresos receptados en efectivo o cheque se realizará el depósito en las cuentas bancarias al finalizar la jornada de trabajo.
6	Preventivo	Existencia de un fondo fijo para pagos menores a realizarse en efectivo, los mismos que serán identificados por su naturaleza, tendrán un monto estipulado y aprobado por la Gerencia Administrativa y bajo la responsabilidad y custodia del asistente administrativo.

4.1.2.4.Flujograma de proceso de tesorería

Flujograma 1. Proceso de cobros



Flujograma 2. Proceso de pagos



4.1.3. Proceso de Prestación de Servicios y/o ventas – Crédito y Cobranzas

4.1.3.1.Narrativa de Proceso Prestación de Servicios – Crédito y Cobranzas

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que facilite y guíe a los responsables en cómo desarrollar la prestación de servicios y gestionar la cobranza de una manera más rápida, transparente y precisa y mantener el negocio en marcha de la empresa.

Alcance

Límite inicial: Recepción de los servicios de carga por parte de los clientes.
Límite final: Entrega del servicio y recepción total de cobro por el servicio prestado mediante la gestión de cartera.

Proceso

Cuadro 5. Proceso de Prestación de servicios – Crédito y Cobranzas

N°	Actividades	Responsable
1	Categoriza los clientes de acuerdo al tamaño de los mismos, en: tradicionales, minorista y mayorista e identifica el canal de comunicación de cada uno.	Asistente Operativo
2	Recepta las notificaciones de los servicios a prestar mediante mail o llamadas telefónicas semanalmente de acuerdo al canal de distribución.	Asistente Operativo / Jefe de operaciones
3	Programa la semana con todos los requerimientos receptados y asigna los vehículos de acuerdo a las necesidades del cliente.	Asistente Operativo
4	Revisa y aprueba la semana programada.	Jefe de Operaciones
5	Registra en el sistema y se genera el cupón de viaje que incluye: placas de vehículo, identificación del chofer, tipo de servicio, distancia y tipo de producto a transportar. Este documento es considerado como una guía de remisión para control de la compañía, el mismo es aprobado por el Jefe de Operaciones a través de sello y sumilla respectiva y es entregado a cada chofer.	Asistente Operativo
6	Notifica al asistente operativo el OK por parte del cliente mediante la firma y sello de recepción en el cupón de viaje aceptando y conforme con el servicio.	Chofer
7	Procede a facturar electrónicamente el servicio con las condiciones previamente acordadas y registra en el módulo de ventas.	Asistente operativo
8	Verifica que el cupón de viaje y el módulo de ventas concilie, genera el asiento contable y archiva la documentación.	Contador externo
9	Concilia el módulo de ventas con los registro contables mensualmente.	Contador externo / Asistente operativo
10	Realiza un análisis de las cuentas por cobrar mensualmente de acuerdo a las políticas de crédito (ver política de crédito) identificando el riesgo de cada una.	Asistente Administrativo
11	Gestiona el cobro de las partidas pendientes mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos o acuerdos de pago previamente aprobados por el Gerente General y Jefe de Operación.	Asistente administrativo / Asistente operativo
12	Archiva la documentación soporte.	Asistente administrativo

4.1.3.2. Proceso de venta de inventario

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que facilite y guíe a los responsables en cómo desarrollar las ventas y gestionar la cobranza de una manera más rápida, transparente y precisa, asegurando la existencia del inventario.

Alcance

Límite inicial: Recepción de las órdenes de pedido de los productos a despacharse.
Límite final: Entrega de los productos y recepción total de cobro mediante la gestión de cartera.

Proceso

Cuadro 6. Proceso de Ventas – Cuentas por cobrar (inventario)

N°	Actividades	Responsable
1	Recepta la orden de pedido o consumo en el que se detalla el producto a despacharse.	Asistente Operativo
2	Verifica en el stock la existencia de los productos solicitados y envía la orden de pedido o consumo al Jefe de Operaciones.	Asistente Operativo
3	Revisa y aprueba la orden de consumo.	Jefe de Operaciones
4	Registra la orden de pedido o consumo aprobada en el módulo de ventas, la misma que se coteja con la facturación electrónica.	Asistente Operativo
5	Emite la factura de acuerdo al convenio de pago.	Asistente Operativo
6	Despacha el producto y entrega al cliente.	Asistente Operativo
7	Verifica que el despacho coincida con lo facturado	Jefe de Operaciones
8	Genera el asiento contable verificando que concilie la facturación y la orden de pedido.	Contador externo
9	Archiva la documentación soporte	Asistente administrativo
10	Realiza un análisis de las cuentas por cobrar mensualmente de acuerdo a las políticas de crédito, identificando le riesgo de cada una.	Contador externo
11	Concilia el módulo de ventas con los registro contables mensualmente.	Contador externo/ Asistente operativo
12	Gestiona el cobro de las partidas pendientes mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos o acuerdos de pago previamente aprobados por el Gerente General y Jefe de Operación.	Asistente administrativo / Asistente operativo

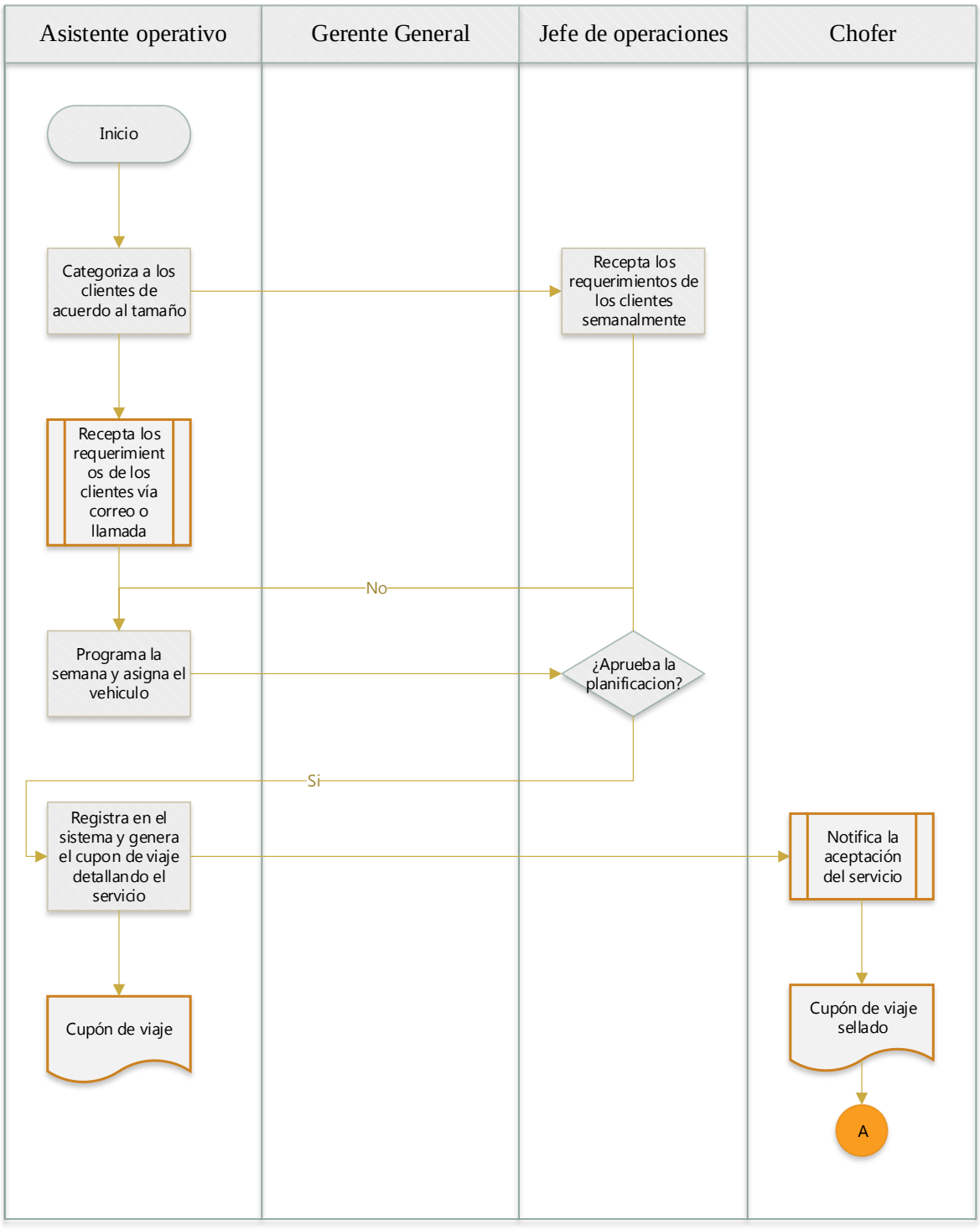
4.1.3.3. Normas de Control Interno

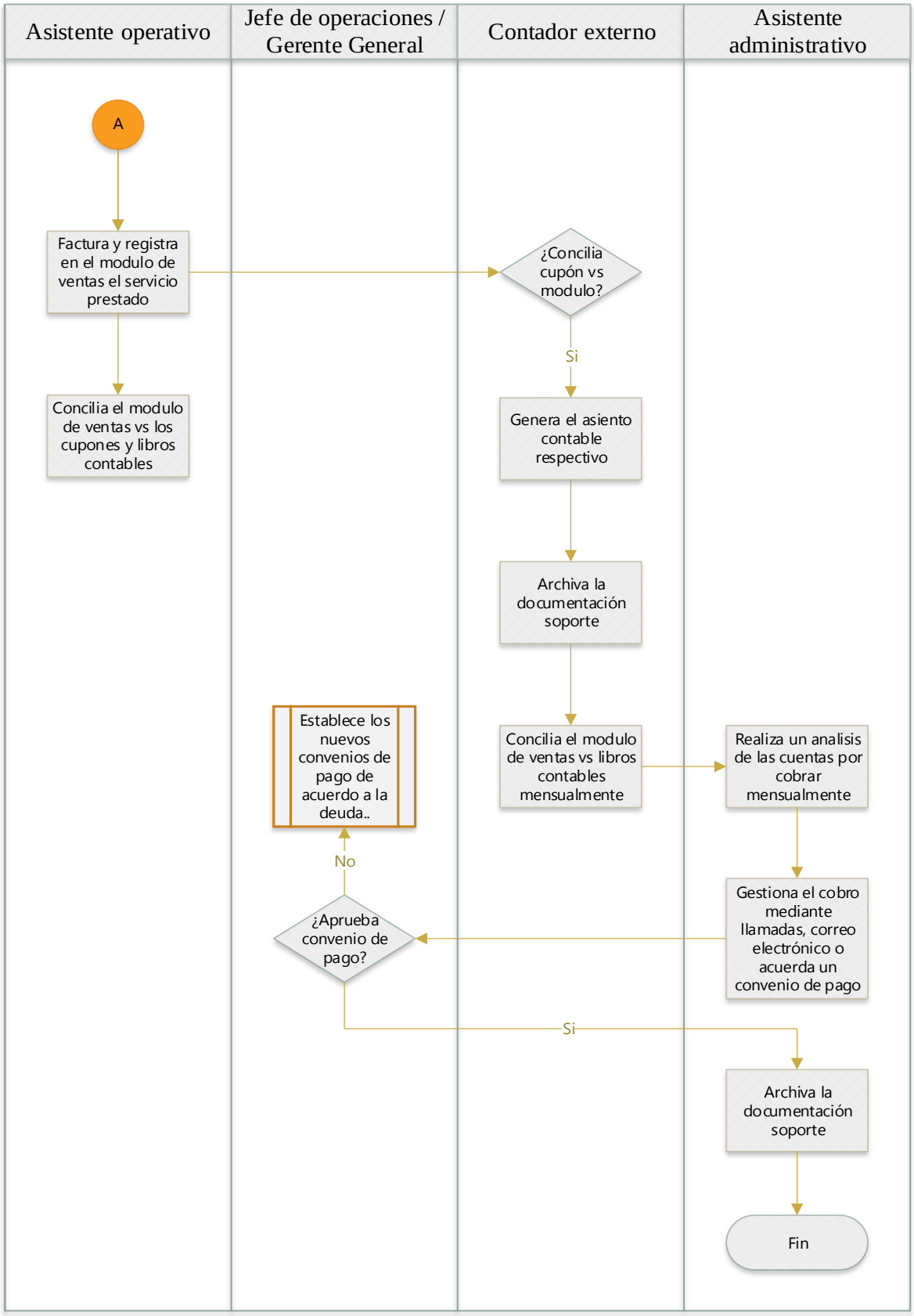
Cuadro 7. Normas de control interno inherentes al Proceso de Ventas – Cuentas por cobrar

N°	Tipo de control	Control
1	Preventivo	Cumplir con el proceso de ventas – cuentas por cobrar de acuerdo a las actividades y responsabilidades detalladas en la narrativa y flujograma respectivo.
2	Preventivo	Segregación de funciones, las actividades deben estar adecuadamente separadas estas son: operación de ventas, registro/ análisis de cuentas, cobranzas/pagos, el mismo que se refleja en los niveles de realización y aprobación de las transacciones.
3	Preventivo	El Jefe de operaciones supervisa permanentemente el cumplimiento de las actividades y el compromiso de todo el personal asegurando la calidad y excelencia del servicio a los clientes.
4	Preventivo	Analizar a detalle la capacidad de pago de los clientes a través de verificaciones y visitas al cliente para verificar la información proporcionada por el mismo y conceder los créditos e informar al Jefe de Operaciones.
5	Detectivo	Realizar un análisis de cuentas por cobrar oportuno y reportar los siniestros identificados al jefe superior.
6	Preventivo	Realizar mensualmente una toma física de los productos en bodega dejando constancia de la misma y emitiendo el reporte correspondiente.
7	Preventivo	Archivar ordenadamente la documentación física generada en cada transacción y cualquier otra documentación que respalde dicho movimiento.
8	Detectivo	Verificar que todas las ordenes de pedido y otra documentación hayan sido aprobadas por el Jefe de Operación o Gerente General según corresponda.

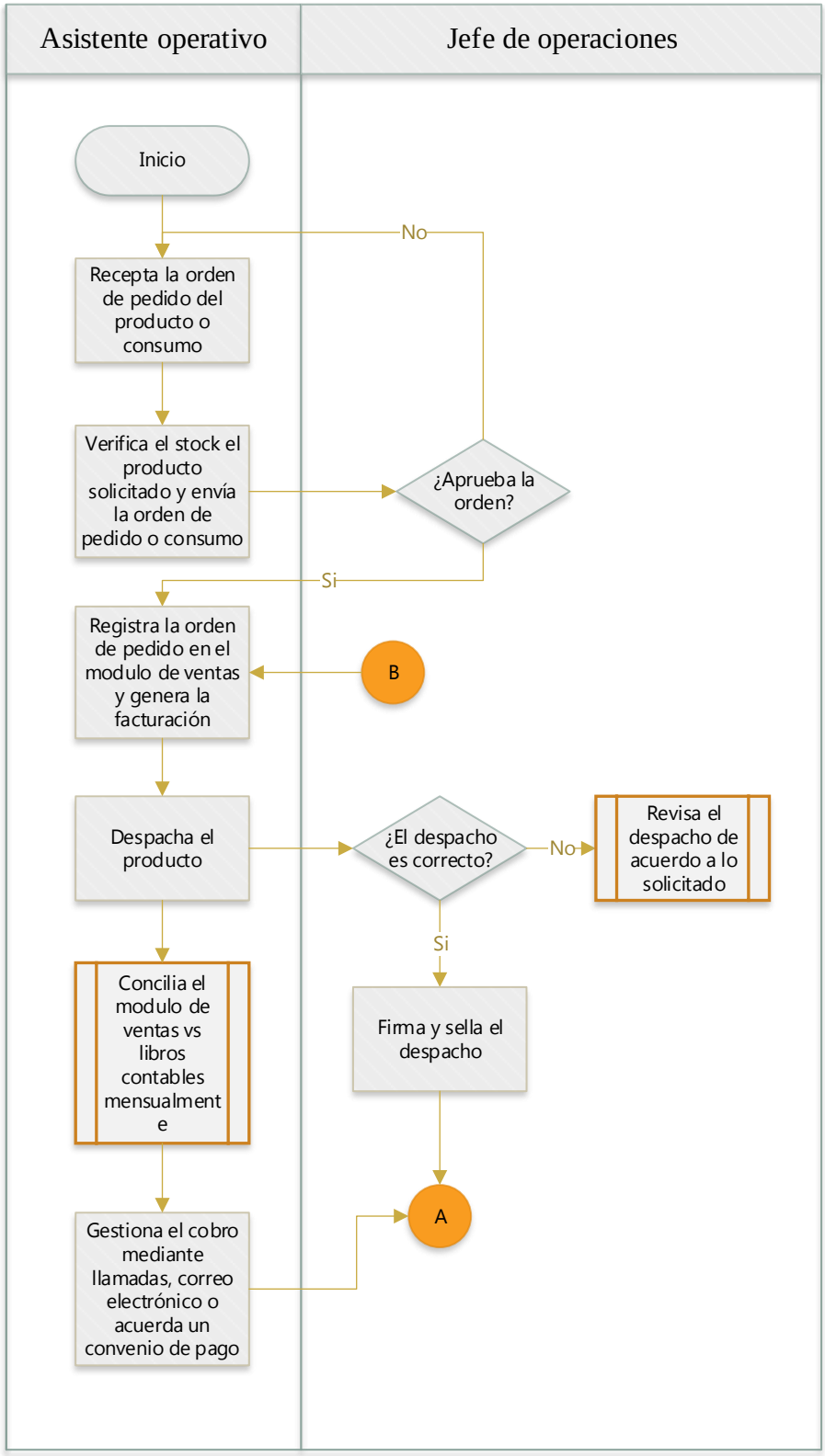
4.1.3.4. Flujograma de Prestación de servicios/Ventas – Crédito y Cobranza

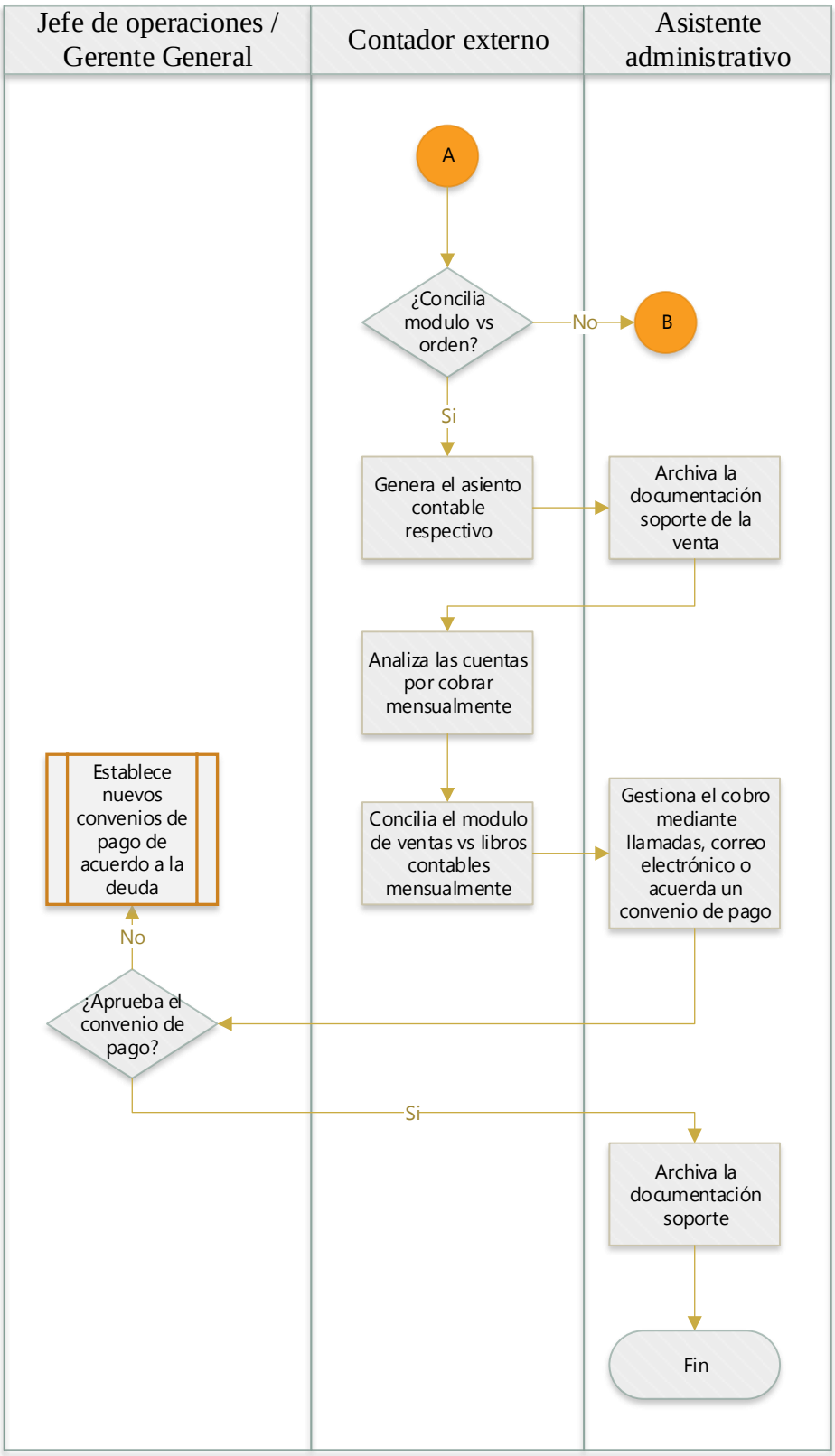
Flujograma 3. Prestación de servicios – Crédito y Cobranza




Asistente operativo
Jefe de operaciones / Gerente General
Contador externo
Asistente administrativo
A
Factura y registra en el modulo de ventas el servicio prestado
Concilia el modulo de ventas vs los cupones y libros contables
¿Concilia cupón vs modulo?
Si
Genera el asiento contable respectivo
Archiva la documentación soporte
Concilia el modulo de ventas vs libros contables mensualmente
Realiza un analisis de las cuentas por cobrar mensualmente
Gestiona el cobro mediante llamadas, correo electrónico o acuerda un convenio de pago
¿Aprueba convenio de pago?
No
Establece los nuevos convenios de pago de acuerdo a la deuda..
Si
Archiva la documentación soporte
Fin

Flujograma 4. Ventas - Cuentas por cobrar (inventario)




Jefe de operaciones / Gerente General
Contador externo
Asistente administrativo
A
¿Concilia modulo vs orden?
No
B
Si
Genera el asiento contable respectivo
Archiva la documentación soporte de la venta
Analiza las cuentas por cobrar mensualmente
Establece nuevos convenios de pago de acuerdo a la deuda
Concilia el modulo de ventas vs libros contables mensualmente
Gestiona el cobro mediante llamadas, correo electrónico o acuerda un convenio de pago
No
¿Aprueba el convenio de pago?
Si
Archiva la documentación soporte
Fin

4.1.4. Proceso de Compras – Cuentas por pagar

4.1.4.1. Narrativa de Proceso de Compras – Cuentas por pagar

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que asegure que los productos comprados cumplan a cabalidad con los requisitos especificados por la compañía.

Alcance

Límite inicial: Identificación de la necesidad de compra del producto o servicio.
Límite final: Adquisición de los productos o servicios que cumplan con los requisitos.

Proceso

Cuadro 8. Proceso de Compras – Cuentas por Pagar (Inventario)

N°	Actividades	Responsable
1	Evalúa mensualmente las ventas de cada producto: llantas, aceites, filtros, herramientas y repuestos e identifica la necesidad de acuerdo a la tendencia de ventas y consumo.	Asistente Administrativo
2	Realiza una orden de compra por cada producto, detallando precio, proveedor, forma de pago y cantidad con mínimo tres alternativas de proveedor si es primera compra, si es recurrente solo una y envía al Jefe de Operaciones.	Asistente Administrativo
3	Revisa y aprueba las órdenes de compra mediante la sumilla y firma respectiva.	Jefe Administrativo
4	Envía las órdenes de compra aprobadas a cada proveedor mediante correo electrónico para la compra respectiva.	Asistente Administrativo
5	Selecciona la mejor opción de compra de acuerdo a rentabilidad y calidad del producto.	Jefe Administrativo
6	Registra en el módulo de compras la orden de compra aprobada detallando fecha, cantidad, producto, precio y forma de pago.	Asistente Administrativo
7	Recibe y revisa la mercadería junto con la factura correspondiente, emite el comprobante de retención respectivo y envía a contabilidad.	Asistente Administrativo
8	Registra la compra efectuada verificando la documentación soporte haciendo match con la orden de compra.	Contador externo
9	Archiva la documentación soporte de la transacción.	
10	Realiza un análisis de las cuentas por pagar mensualmente de acuerdo a las políticas establecidas, identificando las prioridades de cada una y notifica el Jefe administrativo.	Contador externo
11	Concilia el módulo de compras vs los registros contables mensualmente.	Contador externo

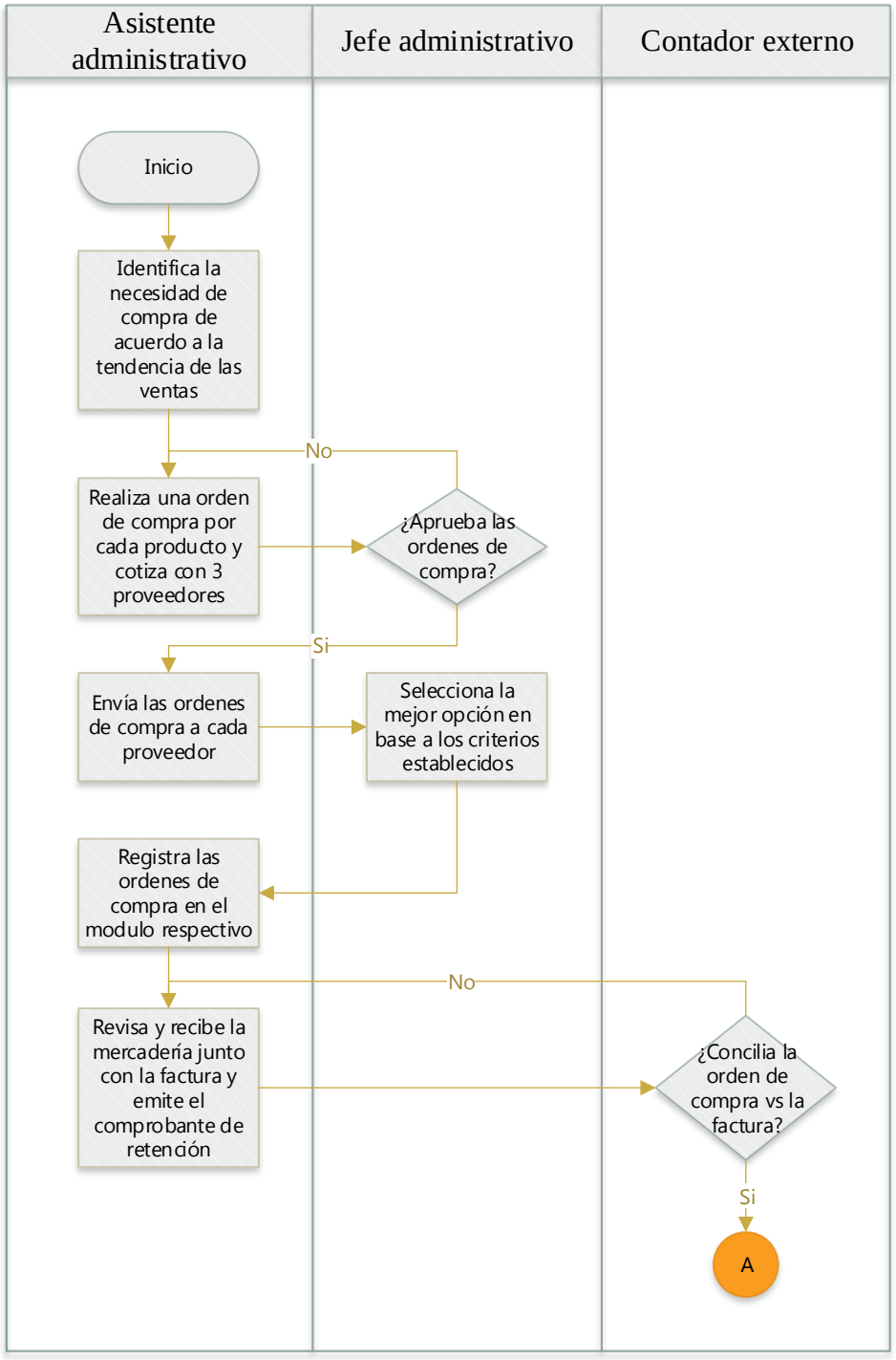
4.1.4.2. Normas de Control Interno

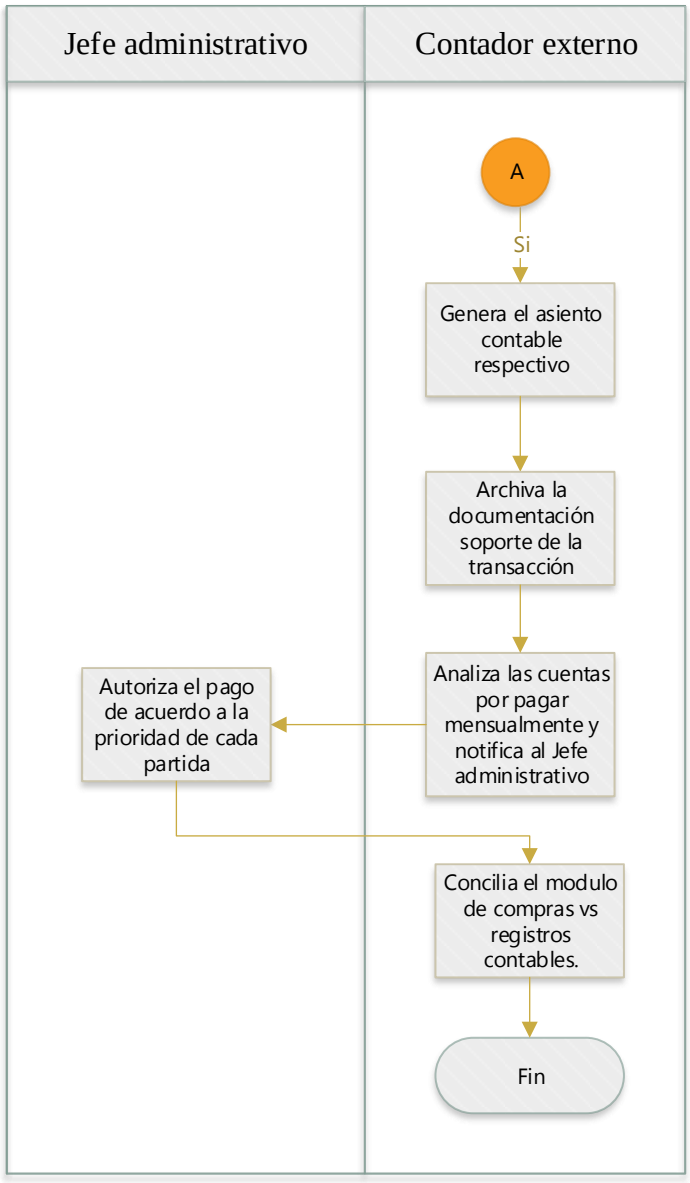
Cuadro 9. Normas de control interno inherentes al proceso de Compras – Cuentas Por Pagar

N°	Tipo de control	Control
1	Preventivo	Cumplir con el proceso de compras – cuentas por pagar de acuerdo a las actividades y responsabilidades detalladas en la narrativa y flujograma respectivo.
2	Preventivo	Segregación de funciones, las actividades deben estar adecuadamente separadas estas son: operación de compras, registro/ análisis de cuentas, pagos, el mismo que se refleja en los niveles de realización y aprobación de las transacciones.
3	Preventivo	Verificar que la mercadería recibida coincida en precios, precios, fechas acordadas y requisitos establecidos en cada compra.
4	Preventivo	Evaluar periódicamente a los proveedores la capacidad de surtir la cantidad y calidad oportunamente los productos o servicios requeridos.
5	Preventivo	Archivar ordenadamente la documentación física generada en cada transacción y cualquier otra documentación que respalde dicho movimiento.
6	Detectivo	Analizar mensualmente las cuentas pendientes de pago y enviar el reporte mensual al Gerente Administrativo.
7	Detectivo	Revisar periódicamente que las órdenes de compra hayan sido autorizadas y conste la firma y sello del Jefe Administrativo.

4.1.4.3.Flujograma de Proceso de Compras – Cuentas por pagar

Flujograma 5. Proceso de Compras – Cuentas por pagar




Jefe administrativo
Contador externo
A
Si
Genera el asiento contable respectivo
Archiva la documentación soporte de la transacción
Analiza las cuentas por pagar mensualmente y notifica al Jefe administrativo
Autoriza el pago de acuerdo a la prioridad de cada partida
Concilia el modulo de compras vs registros contables.
Fin

4.1.5. Proceso de Nómina

4.1.5.1. Narrativa de Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que asegure la idoneidad del personal contratado para el cargo requerido por la compañía.

Alcance

Límite inicial: Identificación de una vacante en los departamentos de la compañía.
Límite final: Registro del empleado en los entes reguladores como miembro de la compañía.

Proceso

Cuadro 10. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

N°	Actividades	Responsable
1	Reporta la vacante y detalla el perfil que se requiere a Talento Humano	Jefe de departamento
2	Publica el puesto vacante a través de las plataformas de empleo y a nivel interno de la compañía.	Asistente Administrativo
3	Recepta las carpetas de los aspirantes y selecciona mínimo 5 para realizar las entrevistas correspondientes, de acuerdo a los parámetros requeridos del puesto vacante, por lo general los puestos vacantes son operarios, es decir, choferes.	Asistente Administrativo
4	Realiza las entrevistas en las instalaciones de la compañía y selecciona al aspirante a ocupar el puesto vacante.	Jefe de Operación/ Administrativo
5	Acuerdan salarios, horarios y beneficios con el aspirante seleccionado y realizan el contrato correspondiente.	Jefe Administrativo
6	Envía el contrato al Gerente General para la revisión y aprobación del mismo.	Asistente Administrativo
7	Revisa y aprueba el contrato de trabajo	Gerente General
8	Solicita la documentación requerida para la apertura del ingreso del nuevo empleado y realiza la verificación de información proporcionada por el mismo.	Asistente Administrativo
9	Entrega identificaciones y equipo de seguridad según corresponda.	Asistente Administrativo
10	Realiza la inducción correspondiente al nuevo empleado.	Asistente Administrativo

4.1.5.2. Narrativa de Proceso de Bajas de Personal

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que permita cumplir con los lineamientos necesarios para las bajas de personal con el fin de cumplir los requisitos legales y laborales.

Alcance

Todo personal que forme parte de la compañía en cualquier tipo de contrato legalizado.

Proceso

Cuadro 11. Proceso de Bajas de Personal

N°	Actividades	Responsable
1	Realiza una entrevista de salida una vez notificada la renuncia o despido según corresponda	Jefe Administrativo
2	Entrega al asistente administrativo las identificaciones y equipo de seguridad a su cargo.	Ex - empleado
3	Verifica las condiciones de las identificaciones y el equipo de seguridad. En caso de estar deteriorados o no sean entregados, se calcula el valor de los mismo y notifica a Talento Humano para que se realice la deducción en el finiquito.	Asistente administrativo
4	Realiza la baja de sistema y el cálculo de beneficios y derechos al empleado por el tiempo trabajado, así como también los descuentos correspondientes	Contador externo
5	Revisa y aprueba el cálculo de la liquidación.	Jefe Administrativo
6	Realiza el acta de finiquito y notifica la salida al IESS.	Asistente administrativo
7	Revisa y aprueba el acta de finiquito	Gerente General
8	Emite el cheque por el valor de la liquidación de haberes y entrega al ex – empleado.	Asistente administrativo
9	Entrega y solita la firma al ex – empleado en todos los documentos de salida como constancia y aceptación del mismo.	Asistente administrativo
10	Archiva la documentación del personal pasivo.	Asistente administrativo

4.1.5.3.Narrativa de Proceso de Rol de pago y provisiones

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que asegure de forma precisa y oportuna el registro de las remuneraciones percibidas por el empleador y soporte el desembolso de dinero por parte de la empresa.

Alcance

Todo personal que forme parte de la compañía en cualquier tipo de contrato lícito.

Proceso

Cuadro 12. Proceso de Rol de Pagos y Provisiones

N°	Actividades	Responsable
1	Identifica a cada empleado de acuerdo al área al que pertenece.	Asistente administrativo
2	Elabora el rol de pago de pago detallando las partidas de ingreso, tales como: sueldo, pactado en el contrato; horas extras, las mismas que deben ser aprobadas por el Jefe de Operación (solo aplica a choferes), comisiones en caso de existir, otras bonificaciones. Igualmente las partidas a deducir como son: 9.45% de IESS, préstamos, Impuesto a la renta si aplica; otras deducciones en caso de existir; de acuerdo a las hojas de asistencia firmadas por cada empleado.	Asistente administrativo
3	Determina el valor a cancelar a cada empleado y envía el rol de pagos al Jefe Administrativo	Asistente administrativo
4	Elabora el rol de provisiones respectivo y envía al Jefe Administrativo.	Asistente administrativo
5	Revisa y aprueba el rol de pago y rol de provisiones y envía al contador para el registro correspondiente.	Jefe Administrativo
6	Registra las partidas por concepto de nómina en el sistema.	Contador externo
7	Aprueba los montos a cancelar por concepto de nómina.	Gerente General
8	Realiza la transferencia correspondiente a cada empleado.	Jefe Administrativo
9	Envía el rol de pagos correspondiente por correo electrónico a cada empleado, el mismo que responde aceptando o indicando en caso de existir.	Asistente Administrativo
10	En caso de existir novedades, se realiza el seguimiento correspondiente.	Asistente Administrativo

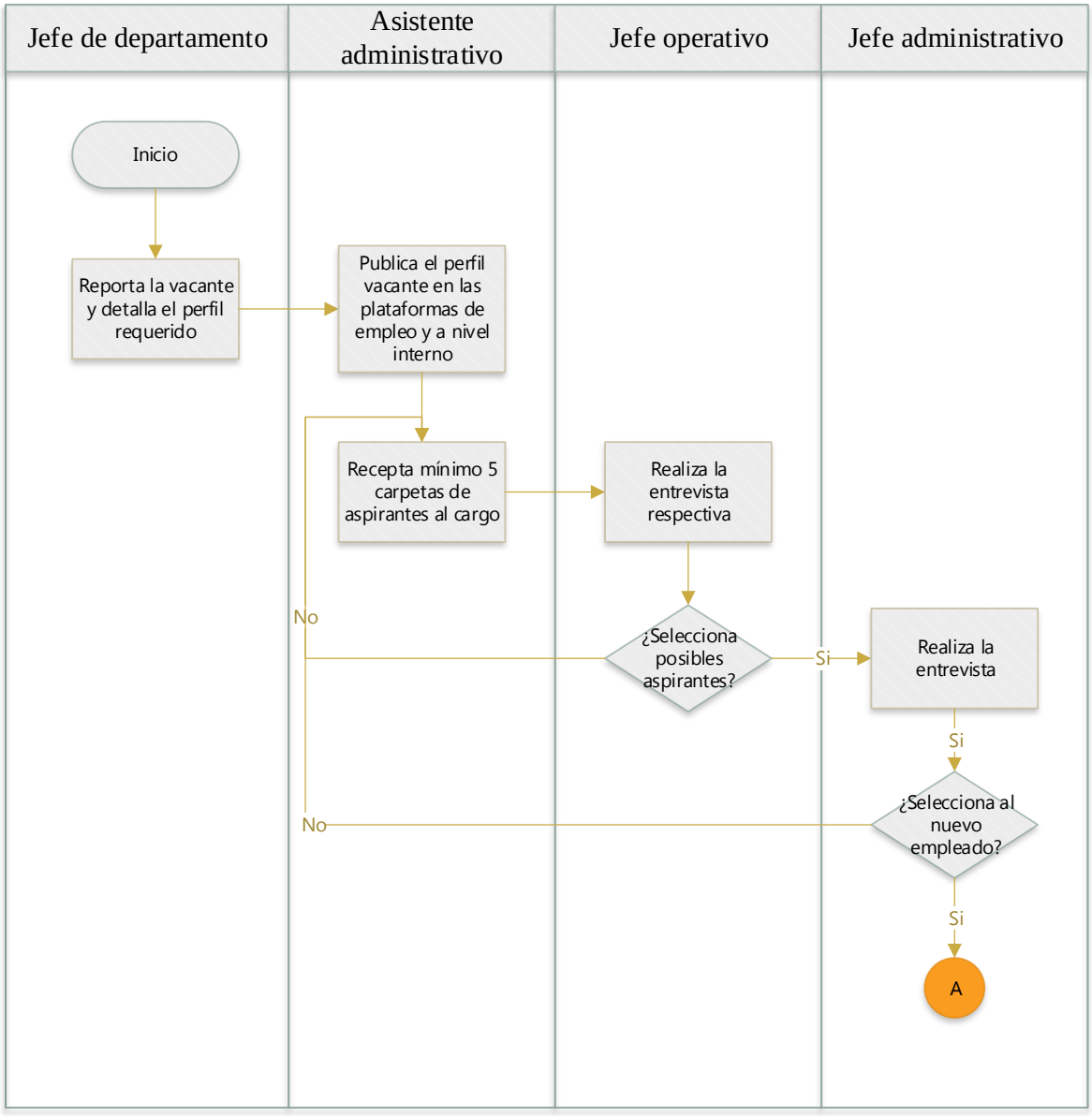
4.1.5.4. Normas de Control Interno

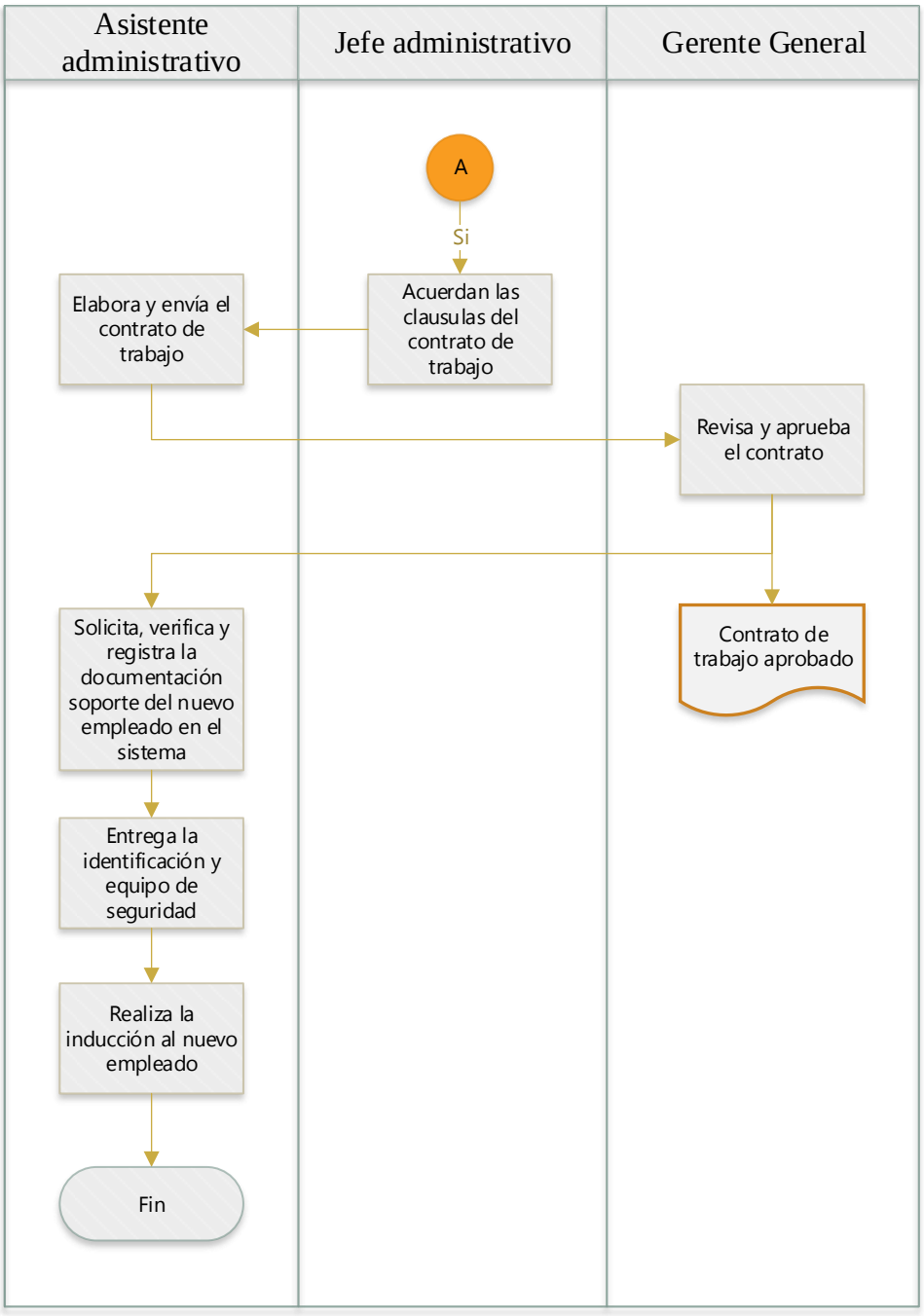
Cuadro 13. Normas de control interno inherentes al proceso de Nómina

N°	Tipo de control	Control
1	Preventivo	Cumplir con el proceso de Nómina de acuerdo a las actividades y responsabilidades detalladas en las narrativas y flujogramas respectivos.
2	Preventivo	Segregación de funciones, cada proceso esta supervisado por el Jefe Administrativo de la compañía, ya que la compañía no cuenta con personal para cada proceso descrito anteriormente sin embargo existe supervisión constante en cada uno de ellos.
3	Preventivo	Revisar semanalmente las hojas de asistencia esté firmadas por cada empleado y jefe inmediato.
4	Preventivo	Revisar mensualmente que las siguientes partidas sean aprobadas por el jefe superior: - Contratación de personal - Sueldo a pagar - Deducciones - Horas extras o comisiones
5	Detectivo	Verificar mensualmente el funcionamiento del reloj marcador.
6	Detectivo	Comprobar que el número de empleados hayan sido registrados tanto en el Ministerio de Trabajo como afiliado al Instituto de Seguridad Social.
7	Detectivo	Comprobar mensualmente que el importe líquido calculado coincide con el importe transferido a cada empleado.
8	Preventivo	Conciliar mensualmente los rubros detallados en el rol de pago y provisiones coincidan con los registros contables.
9	Preventivo	Revisar mensualmente la aceptación de rol de pago de cada empleado y el seguimiento a las novedades reportadas.
10	Preventivo	Verificar la acreditación del sueldo mensual al empleado respectivo.

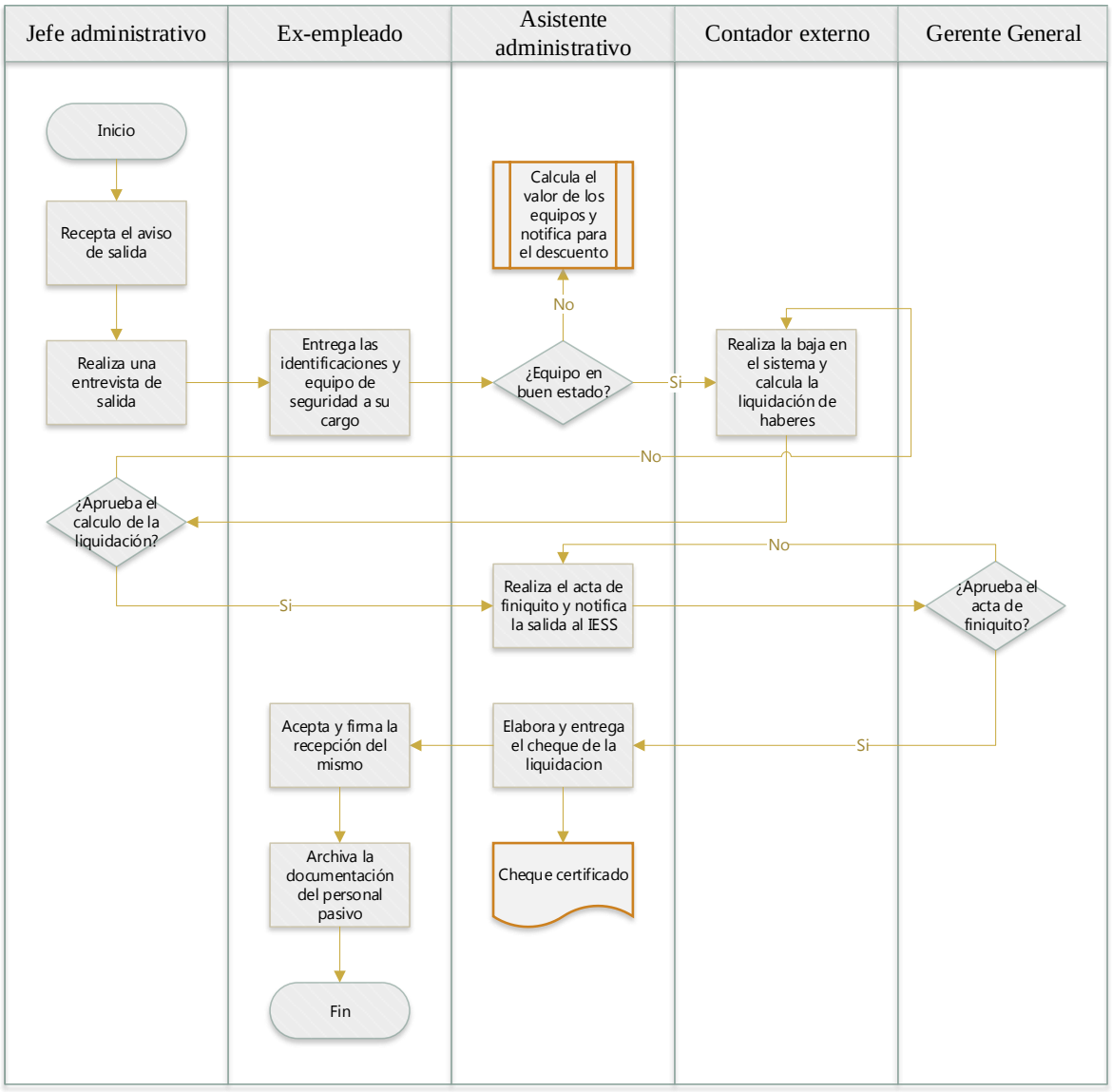
4.1.5.5. Flujograma de Proceso de Nómina

Flujograma 6. Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

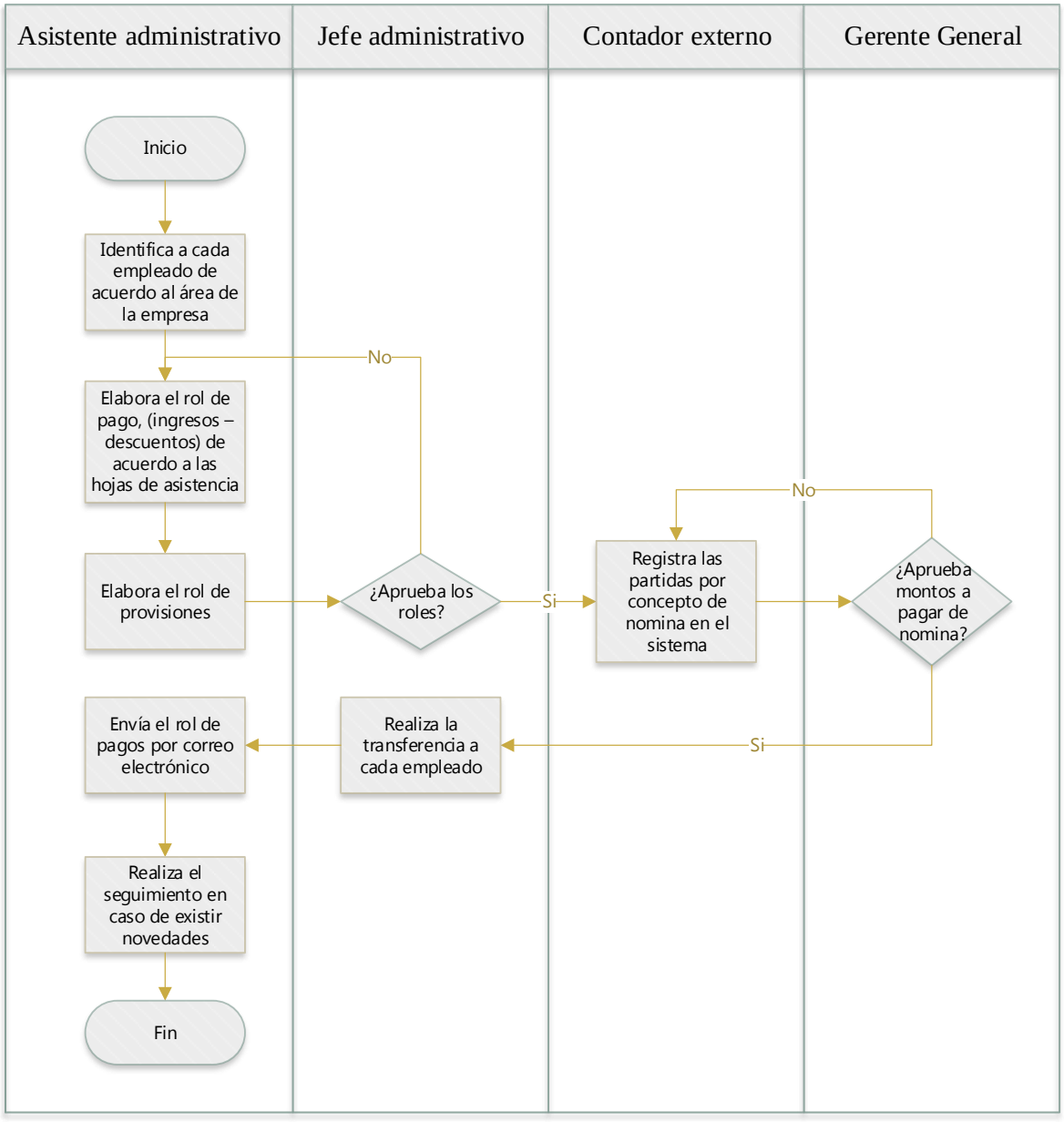



Asistente administrativo
Jefe administrativo
Gerente General
A
Si
Acuerdan las clausulas del contrato de trabajo
Elabora y envía el contrato de trabajo
Revisa y aprueba el contrato
Contrato de trabajo aprobado
Solicita, verifica y registra la documentación soporte del nuevo empleado en el sistema
Entrega la identificación y equipo de seguridad
Realiza la inducción al nuevo empleado
Fin

Flujograma 7. Proceso de bajas de personal



Flujograma 8. Proceso de rol de pago y provisiones



4.1.6. Proceso de Propiedad, planta y equipo

4.1.6.1. Narrativa de Adiciones de Propiedad, planta y equipo

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que asegure la existencia de la adquisición de toda propiedad, planta y equipo de acuerdo a las necesidades y exigencias del giro de negocio de la compañía.

Alcance

Todo tipo de necesidad que requiera la adquisición de alguna propiedad, planta y equipo para uso y beneficio de la compañía.

Proceso

Cuadro 14. Proceso de Adiciones de Propiedad, Planta y Equipo

N°	Actividades	Responsable
1	Realiza la orden de compra en el que especifica el tipo de activo que se requiere, detallando las descripciones y destino del mismo.	Jefe de departamento
2	Cotizan el activo con mínimo 3 proveedores bajo los estándares de calidad, viabilidad económica y prestigio del activo en el mercado.	Asistente administrativo
3	Revisa, evalúa y aprueba la mejor opción de acuerdo a los indicadores establecidos por la compañía.	Gerente General
4	Registra la orden de compra aprobada en el sistema.	Asistente administrativo
5	Notifica al proveedor la compra del activo fijo mediante correo electrónico y confirma el acuerdo de pago.	Asistente administrativo
6	Recibe el activo fijo, realiza las pruebas de funcionamiento si aplica, caso contrario revisa sí cumple con las condiciones acordadas.	Jefe de departamento
7	Recepta y registra la factura correspondiente y emite el comprobante de retención si aplica en el módulo de compras identificando el tipo de propiedad, planta y equipo.	Asistente administrativo
8	Envía la documentación soporte al departamento contable.	Asistente administrativo
9	Registra la compra de propiedad, planta y equipo en base a la documentación proporcionada por el departamento de compras.	Contador externo
10	Registra, codifica y asigna la adición de propiedad, planta y equipo detallando: costo, fecha de adquisición, tipo de activo, vida útil asignada, y cualquier otra información de importancia en el sistema.	Contador externo

4.1.6.2. Narrativa de Bajas de Propiedad, planta y equipo

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que asegure la desincorporación de los bienes de propiedad, planta y equipo que por su estado físico o condiciones técnicas no generen ninguna utilidad o beneficio a la compañía.

Alcance

Todo tipo de bien de propiedad, planta y equipo que haya sido evaluado y determinado como activo que no genere utilidad a la compañía.

Proceso

Cuadro 15. Proceso de Bajas de Propiedad, planta y equipo

N°	Actividades	Responsable
1	Identifica los bienes de propiedad, planta y equipo a su cargo y reporta mensualmente si existe algún indicio que sea causal para la baja del mismo.	Jefe de departamento
2	En caso de existir, realiza el acta de baja de propiedad, planta y equipo detallando la justificación respectiva y envía al Gerente General.	Jefe de departamento
3	Revisa, evalúa y aprueba el acta de baja de propiedad, planta y equipo y envía al departamento contable para el respectivo registro y al departamento que reportó la baja	Gerente General
4	Identifica el tipo de baja considerando la documentación soporte	Contador externo
5	Procede a dar de baja el activo de los registros contables de acuerdo a la documentación soporte recibido.	Contador externo
6	Registra la baja en el módulo respectivo de acuerdo al tipo de activo en base a la documentación soporte recibido.	Jefe de departamento
7	Archiva la documentación soporte de la baja de propiedad, planta y equipo.	Asistente administrativo

4.1.6.3. Narrativa de Depreciación y amortización

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que asegure la correcta valuación de toda propiedad, planta y equipo bajo posesión de la compañía registrada en sus libros contables.

Alcance

Toda propiedad, planta y equipo registrado en los libros contables bajo posesión de la compañía.

Proceso

Cuadro 16. Proceso de Depreciación y Amortización

N°	Actividades	Responsable
1	Clasificado el tipo de propiedad, planta y equipo; verifica e identifica la vida útil del mismo de acuerdo a los factores establecidos: - Intensidad de utilización del activo - Obsolescencia técnica - Programa de mantención	Contador externo
2	Ejecuta la depreciación mensualmente con los parámetros establecidos bajo el método de línea recta y se genera automáticamente el asiento contable respectivo.	Contador externo
3	Genera un reporte mensual verificando el cálculo de la depreciación, además que el módulo de depreciación coincida con los registros contables.	Contador externo
4	Revisa y aprueba el reporte conciliado.	Jefe Administrativo
5	Archiva el reporte conciliado	Contador externo

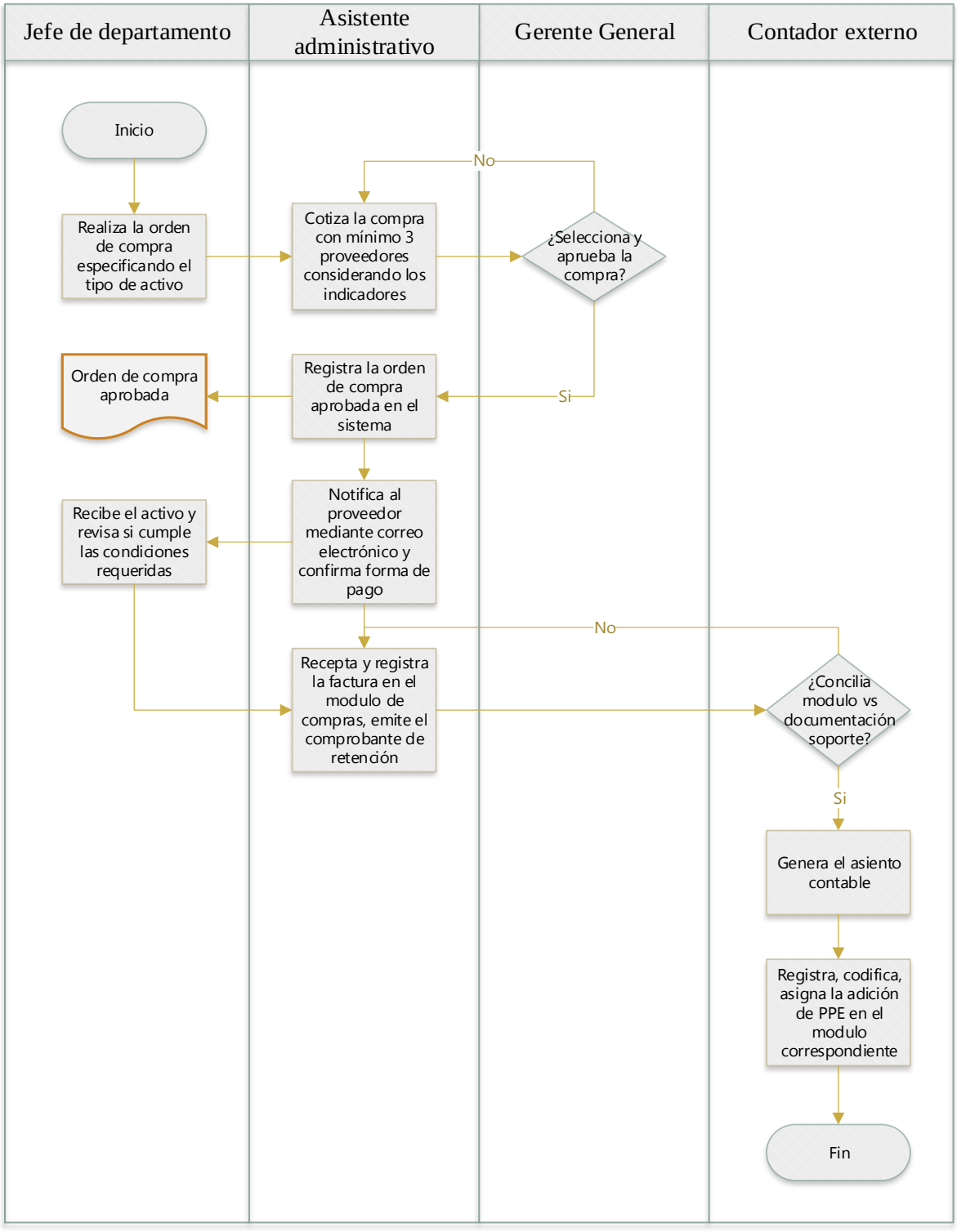
4.1.6.4. Normas de Control Interno

Cuadro 17. Normas de control interno inherentes al proceso de Propiedad, planta y equipo

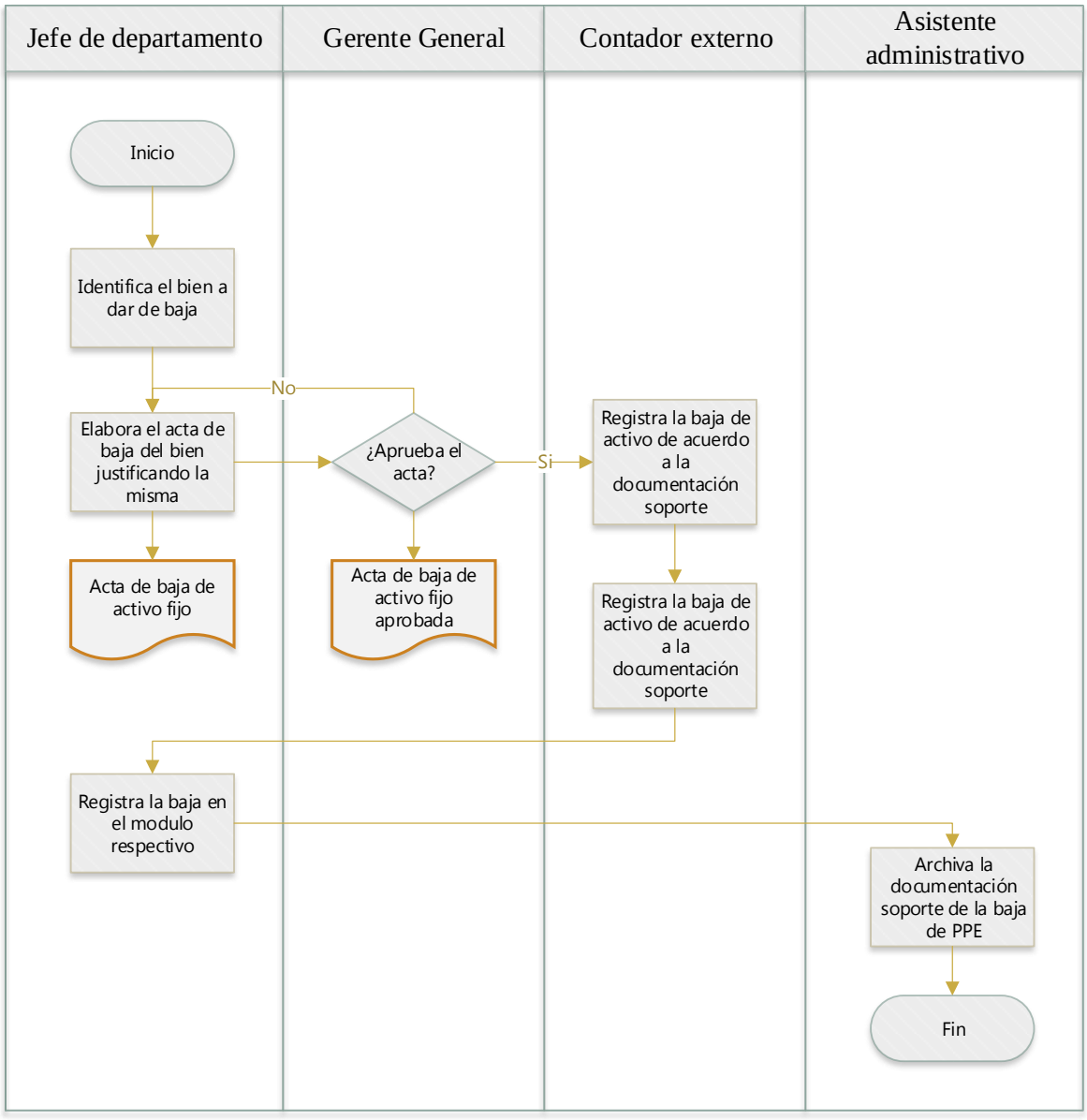
N°	Tipo de control	Control
1	Preventivo	Cumplir con el proceso de Propiedad, planta y equipo de acuerdo a las actividades y responsabilidades detalladas en las narrativas y flujogramas respectivos.
2	Preventivo	Segregación de funciones, las actividades deben estar adecuadamente separadas estas son: responsables y custodios de activos de propiedad, planta y equipo, registro/ análisis de cuentas, el mismo que se refleja en los niveles de realización y aprobación de las transacciones.
3	Detectivo	Verificar mensualmente que la documentación soporte de la adición o baja de propiedad, planta y equipo consten las firmas de aprobación y la justificación respectiva.
4	Detectivo	Verificar mensualmente la existencia las cotizaciones enviadas a los diferentes proveedores para buscar la mejor opción en base a los criterios establecidos.
5	Detectivo	Verificar aleatoriamente y de manera periódica la existencia de los bienes dados de baja y adiciones respectivamente.
6	Preventivo	Verificar mensualmente el reporte de conciliación de propiedad, planta y equipo (depreciación y costo) haya sido aprobado y no registre alguna novedad, en caso de existir, evidenciar el seguimiento de la misma.

4.1.6.5. Flujograma de Propiedad, planta y equipo

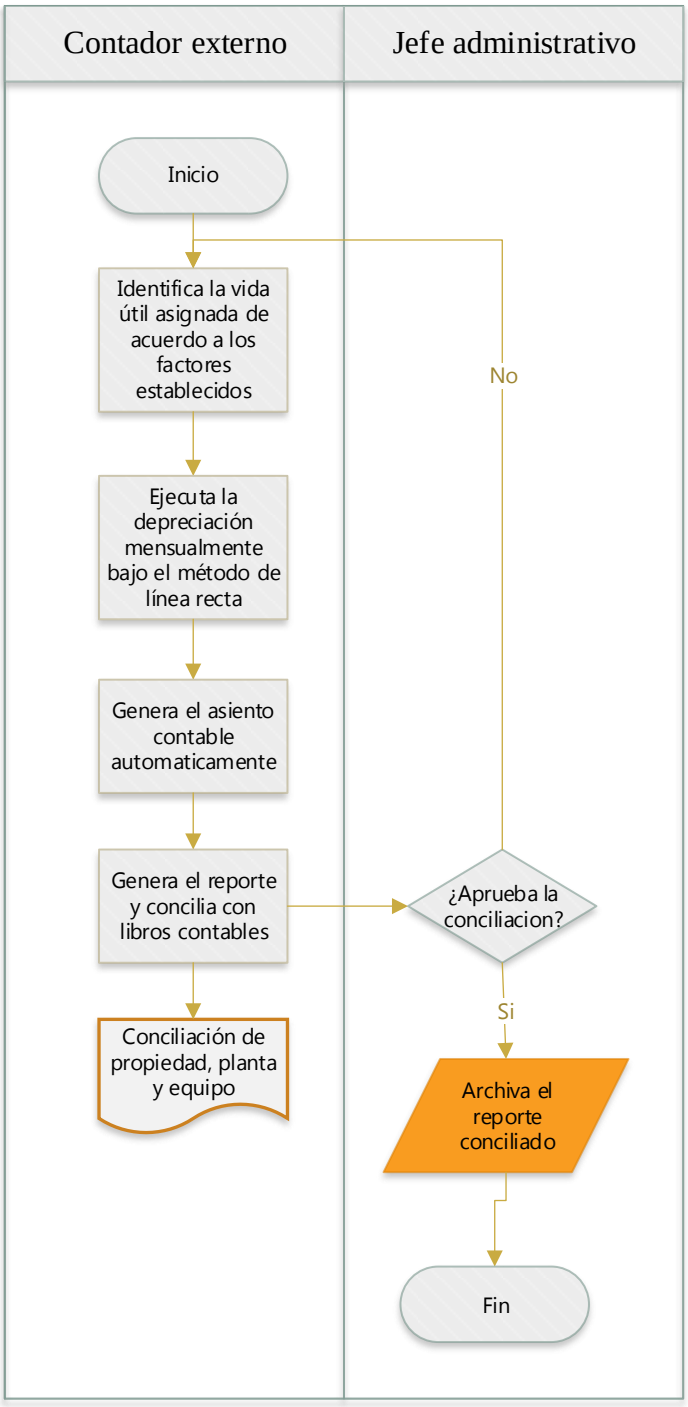
Flujograma 9. Proceso de adiciones de propiedad, planta y equipo



Flujograma 10. Proceso de bajas de propiedad, planta y equipo



Flujograma 11. Proceso de depreciación de propiedad, planta y equipo



4.1.7. Proceso de Inventario – Costo de ventas

4.1.7.1. Narrativa de Inventario – Costo de ventas

Objetivo

Contar con un sistema ordenado de normas e instrucciones que asegure la existencia, registro y correcta valuación de los productos que comercializa la compañía.

Alcance

Límite inicial: Generación de orden de ingreso a bodega, una vez que la compra haya sido finalizada.
Límite final: Generación de orden de salida de bodega.

Proceso

Cuadro 18. Proceso de Inventario – Costo de Ventas

N°	Actividades	Responsable
1	Registrada la compra por el departamento contable, genera la orden de ingreso a bodega en el sistema, éste asigna un número único y automático, en esta orden detalla las descripciones del producto.	Asistente operativo
2	Verifica que coincida físicamente la mercancía con la documentación soporte y aprueba el ingreso.	Jefe Operativo
3	Registra en el kárdex correspondiente de acuerdo al tipo de producto mediante el método de valuación promedio ponderado.	Asistente operativo
4	Para las salidas de inventario, recibe la orden de pedido y genera la orden de salida de bodega en el sistema, éste asigna un número único y automático en el que detalla las descripciones del producto solicitado.	Asistente operativo
5	Verifica que coincida físicamente la mercancía con la orden de pedido y aprueba la salida de bodega.	Jefe Operativo
6	Registra la salida en el kardex correspondiente de acuerdo al tipo de producto mediante el método de valuación promedio ponderado.	Asistente operativo
7	Concilia mensualmente lo registrado en el kardex y libros contables, emite el reporte y envía al Jefe Operativo para su revisión y aprobación.	Asistente operativo
8	Revisa y aprueba el reporte de inventario mensualmente.	Jefe Operativo
9	Realiza semestralmente la toma física de inventarios reportando alguna novedad si existiere y envía al Jefe Operativo.	Asistente operativo
10	Revisa y aprueba el reporte de toma física de inventarios.	Jefe Operativo

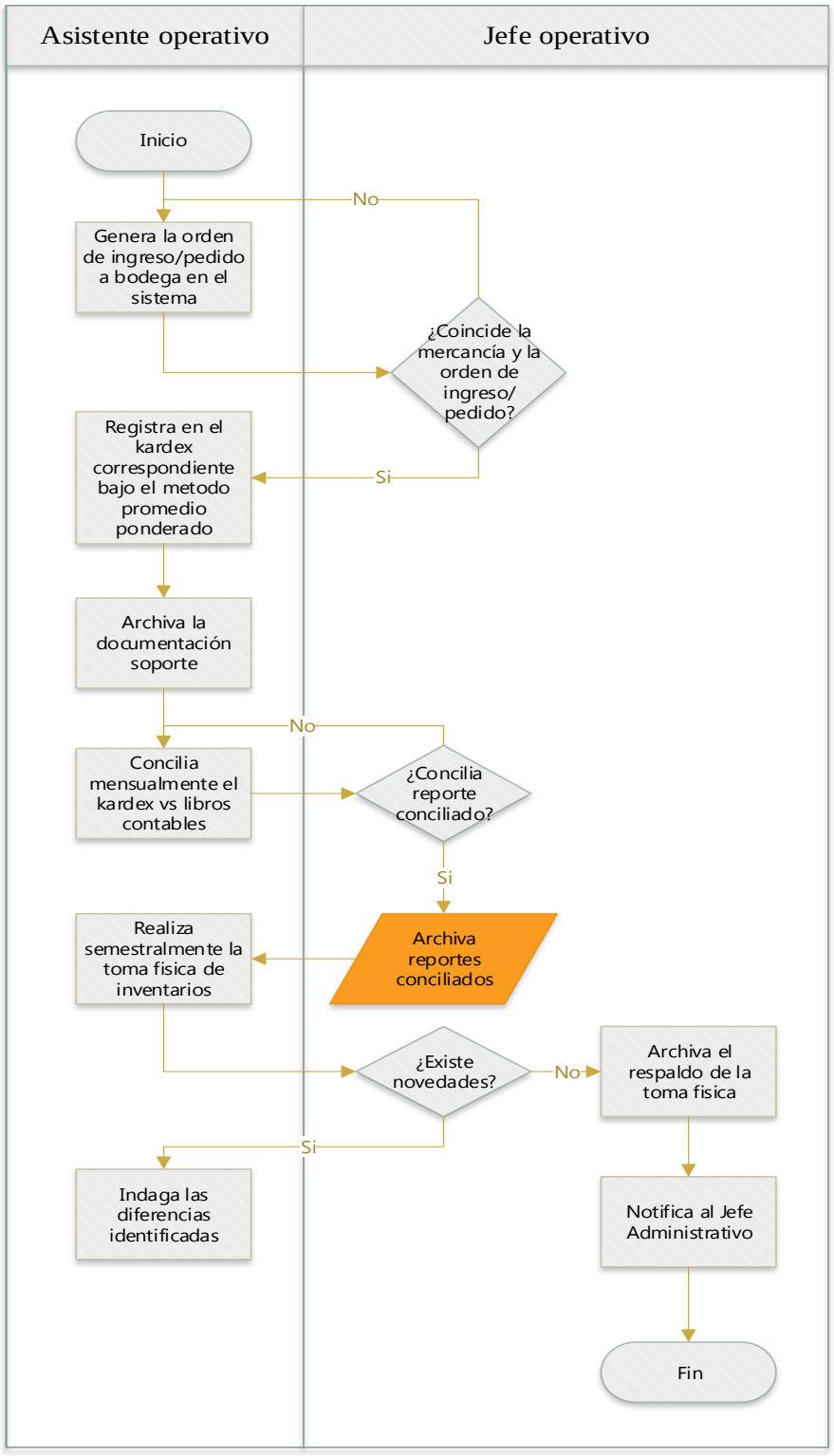
4.1.7.2. Normas de Control Interno

Cuadro 19. Normas de control interno inherentes al proceso de Inventario – Costo De Ventas

N°	Tipo de control	Control
1	Preventivo	Cumplir con el proceso de Inventario – Costo de ventas de acuerdo a las actividades y responsabilidades detalladas en las narrativas y flujogramas respectivos.
2	Preventivo	Segregación de funciones, las actividades deben estar adecuadamente separadas estas son: responsables de bodega, registro/ análisis de cuentas, el mismo que se refleja en los niveles de realización y aprobación de las transacciones.
3	Detectivo	Verificar si se puede modificar el número asignado a la orden de ingreso o salida de bodega periódicamente.
4	Preventivo	Verificar periódicamente que la orden de ingreso a bodega haya sido aprobada por el Jefe Operativo de acuerdo a los requerimientos de calidad solicitados.
5	Preventivo	Acceso restringido a la bodega por parte de personal no autorizado
6	Preventivo	Conteo físico periódico, investigación y control y explicación de diferencias. Supervisión del proceso por otra área diferente a la de custodia.
7	Preventivo	Seguimiento continuo e identificación de productos en mal estado o deteriorados mensualmente por parte del asistente operativo. Autorización adecuada para la baja de productos de acuerdo a la evaluación respectiva.
8	Preventivo	Todas las salidas de bodega deben estar autorizadas y registradas en el sistema sin excepción alguna.

4.1.7.3. Flujograma de Proceso de Inventario – Costo de ventas

Flujograma 12. Proceso de inventario – costo de ventas



CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo al diagnóstico realizado se concluye que la compañía no cuenta con políticas o manuales formales que puedan regir y guiar los procedimientos contables, desde el inicio de sus actividades su metodología es básica y empírica.

Por otra parte, no existe una adecuada segregación de funciones, debido a que no existe el personal necesario para establecerlo. Actualmente, la parte administrativa la lidera la Sra. Mirian Navas, quien realiza funciones de registros contables, compras, nómina, ventas y tesorería, sin ningún tipo de reporte, anexo o procedimiento conciliatorio. Por su parte el Sr. Farid Quimbiulco, realiza funciones netamente operarias, (incluso conduce uno de los tráileres) es decir, acuerda el contrato con los diferentes clientes; desconoce el estado de los demás procesos, excepto lo que respecta a tesorería en ciertos montos. No existe un procedimiento de aprobaciones que relacionen y pongan a conocimiento las funciones de cada parte. Además, la compañía al ser registrada como sociedad anónima debe cumplir ciertas obligaciones, como es la presentación de estados financieros, y frente al Servicio de Rentas Internas, SRI las obligaciones tributarias correspondientes; para ello la compañía cuenta con los servicios externos de una contadora autorizada, quien no se involucra de manera cercana a los procedimientos contables de la compañía, sus reportes y declaraciones se basan en información enviada por la Sra. Mirian Navas, quien cursa el 6to semestre en la carrera de Contabilidad y Auditoría.

Además, la compañía presenta ingresos por servicios de carga pesada vía terrestre, sin embargo, bajo sus activos no existe ningún vehículo registrado al nombre de la misma. Estos vehículos que generan el ingreso, están bajo la propiedad de cada accionista de la compañía, lo que se interpreta como un riesgo de fraude, además existe el riesgo que se vincule con lavado de activos.

Se consideró la posibilidad de contratar a personal que cumplan funciones de asistencia en cada uno de los procesos, y evaluando el aspecto económico la compañía tiene la capacidad de contratar al personal.

Finalmente se concluye que la compañía requiere y es necesario la implementación de un sistema de control interno para mejorar el desempeño de la misma, de manera organizada y generando una ventaja competitiva en el sector de transporte.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con la evaluación de cada proceso que desarrolla la compañía actualmente, y tomando en cuenta el personal que labora, se logró reestablecer la estructura organizacional incluyendo dos asistentes que desempeñarán distintas actividades, las mismas que serán supervisadas permanentemente, además de reasignar responsabilidades a los dueños de la compañía e involucrarlos directamente en los procesos existentes mediante aprobaciones y revisiones. En el ámbito contable, se requiere permanentemente la presencia del contador, debido a que actualmente la copropietaria de la compañía no cuenta con el conocimiento adecuado ni el tiempo que demanda el negocio; por tal razón se propone contratar a un profesional que desempeñe estas funciones sea externo o bajo dependencia de la compañía.

Partiendo de los riesgos identificados en el diagnóstico de los procesos, se ha propuesto desarrollar las narrativas y flujogramas para cada proceso de la compañía, incorporando normas, instrucciones, directrices y diferentes controles, además de explicar a detalle las actividades a desarrollar por cada colaborador; considerando los objetivos y principios del control interno y apoyándonos en la metodología del Modelo COSO, de tal manera que mejore el desempeño operativo de la compañía.

El sistema de control interno es una herramienta muy útil para el logro de los objetivos organizacionales y mitigación del riesgo en toda clase de compañías, con más razón en las compañías familiares ya que enfrentan una serie de problemas y conflictos que por su naturaleza son más vulnerables; es por eso que se debe implementar el sistema mencionado ya que ayuda a la empresa a ser más competitiva y se adapte fácilmente a los cambios del entorno.

Explicar detalladamente la lectura de los flujogramas a los involucrados en cada uno de los procesos para que pueda familiarizarse con este tipo de información y pueda desarrollar sus actividades efectivamente.

Registrar todos los activos fijos que intervienen en el giro del negocio bajo la propiedad de la compañía, principalmente los vehículos debido a que es el principal giro del negocio y la razón de ser de la compañía evitando que los entes de control lo interpreten con algún negocio ilícito como es el lavado de activos.

Finalmente, cumplir con los objetivos contables a través de la presentación de los estados financieros, los mismos que reflejarán la verdadera situación de la compañía con la implementación del sistema de control interno, monitoreo y mejora continua del mismo.

REFERENCIAS

1. Álvaro, G. G. (18 de Febrero de 2016). *BLOGS ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL*. Obtenido de Blogs EOI: http://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/

2. Burgos, D., & Calvopina, A. (2018). Transporte y Logística. *Ekos*, 234.

3. Cardona, A. (16 de Mayo de 2016). *SERTRANS SERVICIOS DE TRANSPORTE*. Obtenido de http://www.sertrans.es/trasporte-terrestre/el-transporte-terrestre-la-historia-de-la-humanidad/

4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (15 de mARZO de 2018). Obtenido de COSO.ORG: https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf

5. Comunicación y Estudios Económicos-MPCEI. (6 de Noviembre de 2018). *Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones.* Obtenido de https://www.comercioexterior.gob.ec/exportaciones-ecuatorianas-creceran-en-14-en-2018/

6. EKOS. (20 de julio de 2016). *Guía de Negocios*. Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx

7. Ekos. (1 de Septiembre de 2018). Transporte de carga pesada, un aliado estratégico en los servicios de logística. *Revista Ekos*, págs. 236-237.

8. Ekos Negocios. (2018). Transporte y Almacenamiento: indispensables para la industria . *Ekos*, 82.

9. Gaitán, R. E. (2015). En *Control interno y fraudes Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales.* Bogotá: ECOE Ediciones.

10. González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno.* México: PEARSON EDUCACION.

11. Guzmán Pablo, S. M. (1 de Abril de 2015). *PricewaterhouseCoopers.* Obtenido de www.pwc.com/mx/gestiondesempenoempresarial: https://www.pwc.com/mx/es/finanzas/archivo/2015-04-folleto-epm.pdf

12. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (1 de Octubre de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf

13. Javier, R. (31 de agosto de 2012). Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/

14. Maldonado, F., & Proaño, G. (2015). Zoom Transporte y Logística. *EKOS*, 86.

15. Mantilla, S. (2013). En S. Mantilla, *Auditoría del control interno* (pág. 18). Ecoe Ediciones.

16. Mondragón, V. (1 de Noviembre de 2017). *Clasificación de la carga en la exportación: Definiciones y Recomendaciones.* Obtenido de https://www.diariodelexportador.com/2017/11/clasificacion-de-la-carga-en-la.html

17. MX, E. D. (22 de 02 de 2014). *Definición MX*. Obtenido de https://definicion.mx/desempeno/

18. Quimbuilco, F. (23 de Junio de 2018). Comunicación personal. (M. Cruz, Entrevistador)

19. Servin, L. (20 de Septiembre de 2017). Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html#

20. Suárez, A. (6 de Junio de 2018). Director Ejecutivo - Departamento de TAX EY. (M. Cruz, Entrevistador)

21. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (30 de Marzo de 2015). *REGLAMENTO INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS A REMITIR A LA SUPERINTENDENCIA.*

22. Terrestre, L. d. (1 de Abril de 2011). *Trámites Ecuador.* Obtenido de Ley Orgánica Reformatoria a la LOTTTSV: http://www.cte.gob.ec/wp-content/uploads/2011/04/LOTTTSVreforma2011.pdf

23. TIEMPO, L. M. (17 de Enero de 2011). *La Historia de los Transportes.* Obtenido de http://lahistoriadelostransportes.blogspot.com/

24. Zumba, L. (19 de Febrero de 2018). Transportista de carga pesada buscan mejoras para su impulso. *Expreso.ec*.