

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN
CENTROCESAL CIA. LTDA.

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

HUGO ANDRÉS MALDONADO SILVA

DIRECTORA: ING. MYRIAN PATRICIA RUBIO DÍAZ

QUITO, MARZO 2016

DIRECTOR:

Ing. MYRIAN RUBIO DIAZ

INFORMANTES:

ING. PATRICIA SALAZAR

ING. NANCY PEREZ

DEDICATORIA

A Dios por guiarme en cada paso que doy y bendecirme
cada día para llegar a donde estoy.

A mis padres por ser un pilar fundamental en mi vida y
darme su apoyo permanente a lo largo de mi carrera y
mi vida, para que pueda cumplir mis sueños.

A mi hermana por ayudarme cuando la necesite y
animarme a seguir adelante.

A mi novia por estar siempre conmigo, darme su apoyo
incondicional y alentarme en los momentos más
difíciles.

Andrés

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por cuidarme y guiarme siempre y darme las fuerzas necesarias para culminar esta gran etapa de mi vida.

A mis padres por su amor, esfuerzo, dedicación y por ser un gran ejemplo en mi vida, porque siempre creyeron en mí, dándome su apoyo en mis triunfos y más aún en los momentos difíciles. Por darme consejos para crecer personal y profesionalmente y ser cada día mejor. Gracias por todo lo que han hecho, hacen y harán por mí.

A mi hermana Evelyn por impulsarme a terminar lo que empecé, y no dejar que me rinda dándome su apoyo y consejos para seguir adelante.

A mi novia Sandy por darme su amor, por comprenderme y apoyarme incondicionalmente, por hacerme creer en mis capacidades y siempre estar conmigo animándome y motivándome para cumplir mis sueños.

A mi directora Myrian Rubio por su tiempo, paciencia y dedicación, gracias por ayudarme a crecer profesionalmente, por asesorarme y orientarme con sus conocimientos y su experiencia para terminar este trabajo.

A mi tío Patricio por permitirme realizar este trabajo en Centrocasal, brindarme todas las facilidades durante todo el tiempo que estuve allí, e incentivarme a ser un gran profesional.

A mis amigos Alex y Camilo, gracias por brindarme su amistad, por darme su apoyo y por las experiencias compartidas especialmente en los últimos semestres.

A todos los que me apoyaron a lo largo de mi carrera y contribuyeron de una u otra forma a que pueda cumplir mis metas.

Andrés

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN, 1

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, 3

- 1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA, 3
- 1.2 PLANEACIÓN DE LA EMPRESA, 4
 - 1.2.1 Misión, 4
 - 1.2.2 Visión, 5
 - 1.2.3 Objetivos, 5
- 1.3 SERVICIOS, 6
 - 1.3.1 Análisis Químico, 6
 - 1.3.2 Análisis Clínico, 7
 - 1.3.3 Análisis Microbiológico, 7
- 1.4 PROCESOS, 8
 - 1.4.1 Proceso, 8
 - 1.4.2 Características de un proceso, 9
 - 1.4.3 Diagrama de flujo de procesos, 10
- 1.5 MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, 11
 - 1.5.1 Manual de Funciones, 12
 - 1.5.2 Manual de Procedimientos, 13
- 1.6 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO, 14
- 1.7 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO, 16
- 1.8 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO, 18
 - 1.8.1 Ambiente Interno, 19
 - 1.8.2 Establecimiento de objetivos, 22
 - 1.8.3 Identificación de eventos, 23
 - 1.8.4 Evaluación del Riesgo, 24
 - 1.8.5 Respuesta al Riesgo, 25
 - 1.8.6 Actividades de Control, 26
 - 1.8.7 Información y Comunicación, 27
 - 1.8.8 Monitoreo, 29
- 1.9 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO, 29
 - 1.9.1 Control Interno Administrativo, 30
 - 1.9.2 Control Interno Contable, 31
- 1.10 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO, 32

- 1.11 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO, 33
- 1.12 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION EN EL CONTROL INTERNO, 35

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA, 36

- 2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, 36
- 2.2 MISIÓN, 37
- 2.3 VISIÓN, 37
- 2.4 VALORES, 37
- 2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS, 39
 - 2.5.1 Productos, 39
 - 2.5.2 Servicios, 39
- 2.6 FODA, 42
 - 2.6.1 Fortalezas, 42
 - 2.6.2 Oportunidades, 44
 - 2.6.3 Debilidades, 44
 - 2.6.4 Amenazas, 45
 - 2.6.5 Cuadro resumen FODA, 46
- 2.7 CICLO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, 47
 - 2.7.1 Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo, 47
 - 2.7.2 Disposición de Propiedad, Planta y Equipo, 50
 - 2.7.3 Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo, 53
 - 2.7.4 Conclusiones sobre los controles para este ciclo, 53
- 2.8 CICLO DE TESORERIA, 57
 - 2.8.1 Entradas de Efectivo, 57
 - 2.8.2 Desembolsos de Efectivo, 61
 - 2.8.3 Conclusiones sobre los controles para este ciclo, 65
- 2.9 CICLO DE INGRESOS, 68
 - 2.9.1 Clientes, 68
 - 2.9.2 Reconocimiento del Ingreso, 68
 - 2.9.3 Otorgamiento de Crédito, 69
 - 2.9.4 Política de Cobro, 69
 - 2.9.5 Provisión para cuentas incobrables, 70
 - 2.9.6 Resumen del proceso de ventas y otorgamiento de crédito, 71
 - 2.9.7 Conclusiones sobre los controles para este ciclo, 76
- 2.10 CICLO DE GASTOS, 78
 - 2.10.1 Proveedores, 78
 - 2.10.2 Reconocimiento del gasto, 79
 - 2.10.3 Cuentas por pagar, 79

- 2.10.4 Resumen del proceso de Gastos, 80
- 2.10.5 Conclusiones sobre los controles para este ciclo, 83
- 2.11 INVENTARIOS, 86
 - 2.11.1 Valuación del inventario, 86
 - 2.11.2 Rotación de inventarios, 87
 - 2.11.3 Inventario dado de baja, 87
 - 2.11.4 Gestión de bodega, 87
 - 2.11.5 Resumen del proceso de Adquisición de inventario, 88
 - 2.11.6 Conclusiones sobre los controles para este ciclo, 91
- 2.12 RECURSOS HUMANOS, 94
 - 2.12.1 Reclutamiento y Selección, 94
 - 2.12.2 Capacitación, 95
 - 2.12.3 Rotación de empleados, 96
 - 2.12.4 Remuneración del personal, 96
 - 2.12.5 Control del tiempo, 97
 - 2.12.6 Seguridad Industrial e Higiene, 98
 - 2.12.7 Conclusiones sobre los controles para este ciclo, 99

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA CENTROCESAL CÍA. LTDA, 102

- 3.1 PROPUESTA EN EL CICLO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, 102
 - 3.1.1 Codificación de todos los activos fijos, 102
 - 3.1.2 Realización de tomas físicas de Equipos, 103
 - 3.1.3 Realización de un listado actualizado de Equipos, 103
 - 3.1.4 Elaboración de presupuestos de Propiedad, Planta y Equipo, 104
 - 3.1.5 Forma de cálculo de la depreciación, 105
 - 3.1.6 Control sobre activos totalmente depreciados, 105
 - 3.1.7 Realizar reportes sobre planta y equipo, 106
 - 3.1.8 Procesos para el ciclo de Propiedad, Planta y Equipo, 107
- 3.2 PROPUESTA EN EL CICLO DE TESORERIA, 111
 - 3.2.1 Presupuesto de Efectivo o Flujo de Caja Proyectado, 111
 - 3.2.2 Realización de arqueos de caja chica, 113
 - 3.2.3 Política de emisión de cheques, 114
 - 3.2.4 Análisis financieros, 115
 - 3.2.5 Cambio de funciones, 116
 - 3.2.6 Proceso de Desembolso de Efectivo, 116
- 3.3 PROPUESTA EN EL CICLO DE INGRESOS, 118
 - 3.3.1 Realización de un análisis financiero, 118
 - 3.3.2 Ventas y Otorgamiento de crédito sin Contrato, 119
 - 3.3.3 Realizar análisis de precios, 122
 - 3.3.4 Listado de clientes, 123

- 3.3.5 Políticas de cobro, 124
- 3.4 PROPUESTA EN EL CICLO DE GASTOS, 126
 - 3.4.1 Aprobación de las compras, 126
 - 3.4.2 Listado de Proveedores, 127
 - 3.4.3 Conciliaciones con Proveedores, 128
 - 3.4.4 Análisis financieros, 128
 - 3.4.5 Proceso de Gastos, 130
- 3.5 PROPUESTA EN INVENTARIOS, 131
 - 3.5.1 Acceso a inventario, 131
 - 3.5.2 Salidas de inventarios, 132
 - 3.5.3 Realización de tomas físicas, 133
 - 3.5.4 Análisis financieros, 133
 - 3.5.5 Política de cantidad de inventario, 134
 - 3.5.6 Cambio de funciones, 135
 - 3.5.7 Proceso de Adquisición de Inventario, 136
- 3.6 PROPUESTA EN RECURSOS HUMANOS, 137
 - 3.6.1 Control del tiempo trabajado, 137

CAPITULO IV: CONCLUSIONES, 139

CAPITULO V: RECOMENDACIONES, 141

BIBLIOGRAFIA, 143

ANEXOS, 146

ÍNDICE DE DOCUMENTOS PROPUESTOS

- Documento 1:** Flujo de Caja Proyectado, 112
- Documento 2:** Acta de Arqueo de Caja Chica, 113
- Documento 3:** Solicitud de Crédito, 120
- Documento 4:** Solicitud de Adquisiciones, 126
- Documento 5:** Salidas de Inventario, 132
- Documento 6:** Control de Tiempo Invertido, 137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso con valor agregado, 8

Gráfico 2: Evolución de los componentes del Control Interno, 19

ÍNDICE DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS

- Diagrama 1:** Adquisición de PPE, 49
- Diagrama 2:** Disposición PPE, 52
- Diagrama 3:** Entradas de Efectivo, 60
- Diagrama 4:** Desembolso de Efectivo, 64
- Diagrama 5:** Ventas y Otorgamiento de Crédito sin contrato, 73
- Diagrama 6:** Ventas y Otorgamiento de Crédito con contrato, 75
- Diagrama 7:** Gastos, 82
- Diagrama 8:** Adquisición de inventario, 90
- Diagrama 9:** Propuesta Adquisición PPE. 108
- Diagrama 10:** Propuesta Disposición PPE, 109
- Diagrama 11:** Propuesta toma física PPE, 110
- Diagrama 12:** Propuesta Desembolso de Efectivo, 117
- Diagrama 13:** Propuesta Ventas y Otorgamiento de Crédito sin contrato, 121
- Diagrama 14:** Propuesta Gastos, 130
- Diagrama 15:** Propuesta Adquisición de inventario, 136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Símbolos del Diagrama de Flujo de Procesos, 11

Tabla 2: FODA, 46

Tabla 3: Número de Trabajadores, 94

Tabla 4: Entradas y Salidas de Efectivo, 111

Tabla 5: Índices para cuentas de Tesorería, 115

Tabla 6: Índices para cuentas de Ingresos, 118

Tabla 7: Índices para cuentas de Gastos, 129

Tabla 8: Índices para cuentas de Inventario, 134

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolla en base a diseñar un sistema de Control Interno para Centrocasal Cía. Ltda., que permita facilitar el logro de objetivos propuestos, controlar las actividades, elaborar documentos que soporten las decisiones, reducir las debilidades y riesgos existentes, salvaguardar los recursos invertidos, proporcionar un grado de seguridad razonable sobre la información financiera y lograr la eficacia y eficiencia institucional; todo esto se realiza en base a la información proporcionada por el personal de la empresa y de acuerdo a las necesidades que tiene la misma.

Para la realización fue necesaria la aplicación de diferentes métodos para efectuar la recopilación de información referente al Control Interno; se utilizó la observación directa de la ejecución de las operaciones, y las entrevistas al personal, para determinar la carencia de algunos controles importantes, la deficiencia en otros ya implantados, y que dentro de la empresa no se daba la importancia necesaria a la ejecución de un Sistema de Control Interno. A partir de las deficiencias encontradas se desarrolló la propuesta con cambios a los controles implantados y aumentando otros basándose en las características y recursos que posee la empresa.

Al implementar esta propuesta, el impacto será positivo en cuanto a lo económico, social y administrativo, ya que se conseguirá una mejor gestión empresarial, una visión integral de la empresa, y también permitirá evaluar el desempeño de cada área y cada trabajador, para posteriormente redefinir las estrategias si es que es el caso.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la necesidad de las empresas por tener un buen Sistema de Control Interno ha crecido notoriamente, así como la importancia que éstas le dan al mismo, esto se debe a la practicidad que otorga para medir la productividad, la eficacia y la eficiencia de las operaciones y actividades, cuando ya se ha implantado.

El Control Interno es muy importante para las empresas, ya que en éste se basan todas las operaciones que se realizan, le permite a la administración conocer la situación real de la empresa, y se convierte en una herramienta más para la adecuada toma de decisiones y para mantener un control sobre cada actividad que se ejecuta dentro de la organización, y así lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos inicialmente.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Sistema de Control Interno para Centrocasal Cía. Ltda., con el fin de mejorar la eficiencia en las actividades y procesos que se ejecuten, e identificar las falencias o errores que le impidan llegar a la consecución de los objetivos y metas que se ha planteado. El desarrollo del trabajo se ha organizado en cinco capítulos, conformados de la siguiente forma:

El primer capítulo es sobre el marco teórico, que detalla la referencia conceptual en la que están basados todos los contenidos necesarios para desarrollar el tema planteado.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico de la situación de la empresa donde se detallan las generalidades de la empresa: antecedentes, misión, visión, tipo de servicio que ofrece, FODA. En este capítulo se realizó el análisis de Control Interno por ciclos, un ciclo comprende la agrupación de transacciones con una característica en común, por esa razón con el fin tener mayor organización y comprensión de la información, los seis ciclos son: Propiedad, Planta y Equipo, Tesorería, Ingresos, Gastos, Inventarios y Recursos Humanos; en cada uno de ellos se realizó la descripción y el análisis respectivo de los controles que existían en Centrocésal, y también se elaboró los diagramas de flujo de los procesos más importantes de cada ciclo.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de Control Interno para Centrocésal, en la que al igual que el capítulo anterior se divide en seis ciclos. En cada ciclo se propone los controles a implementar, detallando primero la debilidad encontrada y luego la recomendación a ejecutar, en la que se incluyen cambios a los diagramas de flujo de procesos.

En el cuarto capítulo constan las conclusiones que se sacaron en base a lo encontrado a los largo de toda la investigación. Y finalmente en el quinto capítulo se desarrollan la recomendaciones, que se basan en las conclusiones encontradas y también en la propuesta realizada en el tercer capítulo.

Esta investigación no solamente permitió a Centrocésal reforzar su Control Interno. El lector de este trabajo podrá observar y analizar los procedimientos utilizados para diseñar políticas de Control Interno en una empresa nacional, y adquirir y repasar los conocimientos teóricos sobre el tema.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este capítulo trata sobre los conceptos y herramientas necesarias para realizar el trabajo de investigación, y que son la base para poder entender con claridad lo expuesto en los siguientes capítulos

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Según Sergio Hernández y Gustavo Palafox (2012) la definición de empresa es una “Entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera.”

La empresa es una *entidad legal* ya que está constituida, y debe ejercer sus funciones de acuerdo a las leyes y los reglamentos vigentes en la sociedad en la que se está desempeñando.

Es una *entidad económica* porque genera riqueza para la sociedad al adquirir insumos y transformarlos en bienes o servicios para que sus clientes satisfagan las necesidades que tengan, y con ello obtener un beneficio económico.

Es una *entidad social* porque se relaciona directamente con los miembros de la sociedad en la que se desarrolla, es decir, sus inversionistas, clientes, proveedores y colaboradores en general.

Es una *entidad moral* porque cuenta con valores y principios sobre los cuales basan todas las operaciones, y la administración es la encargada de inculcar a que sea practicada por todos los miembros que la integran.

1.2 PLANEACIÓN DE LA EMPRESA

La planeación de la empresa es el inicio para que defina lo que es y lo quiere llegar a ser, y sirve para que se desarrolle dentro de la sociedad, ya que aquí es donde se definen: la misión, visión, objetivos, las políticas, y estrategias a seguir por cada uno de los que la conforman.

1.2.1 Misión

“Es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la razón de ser de una organización y es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva”
(DAVID, 2013)

La misión es primordial para una empresa, ya que responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, por lo que debe revelar lo que una empresa quiere ser dentro del mercado, quiénes son los clientes hacia los que se dirige, los productos o

servicios que ofrece, su filosofía y la tecnología básica empleada para satisfacer necesidades dentro del mercado.

1.2.2 Visión

“Conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.” (HERNANDEZ & PALAFOX, 2012)

La visión básicamente responde a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?, y definirla adecuadamente es sumamente importante ya que encamina todas sus estrategias para lograr cumplir la visión, y es un factor motivante para los empleados de la empresa.

1.2.3 Objetivos

Fred David (2013) afirma que:

Los objetivos son los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión, y son esenciales para lograr el éxito porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, revelan las prioridades, y establecen una base para las actividades de planeación, organización dirección y control.

Los objetivos básicamente son las metas que una empresa se propone cumplir en un plazo determinado, y direcciona todas sus actividades, procedimientos y estrategias para cumplirlas. Los objetivos que una empresa plantee deben tener

ciertas características para que sean efectivos para la misma, estos deben ser: identificables, cuantificables, medibles, razonables y claros.

1.3 SERVICIOS

“Los servicios son bienes intangibles, es decir que no se pueden ver ni tocar, que pueden presentarse por sí mismos o acompañado de bienes de consumo.” (ESCUADERO, 2011)

Para esta investigación vamos a utilizar los servicios dentro de las siguientes categorías:

- Análisis Químico
- Análisis Clínico
- Análisis Microbiológico

1.3.1 Análisis Químico

Consumoteca (2009) define lo siguiente: “Un análisis químico es el conjunto de técnicas y procedimientos empleados en muchos campos de la ciencia para identificar y cuantificar la composición química de una sustancia.”

El análisis químico ayuda a determinar la composición de las sustancias mediante la utilización de reacciones químicas o interacciones físicas.

Se clasifica en dos: Cualitativa, que busca identificar las sustancias que componen una muestra, y Cuantitativa, que determina la cantidad específica de una sustancia en una determinada muestra.

1.3.2 Análisis Clínico

El análisis clínico consiste en un examen realizado a una persona, utilizando equipo de laboratorio para realizar un diagnóstico de la salud y dar recomendaciones sobre el tratamiento que debe seguir.

La Enciclopedia de la Salud (2014) indica que un examen de análisis clínico habitualmente incluye un análisis de sangre y de orina, y en caso de requerirlo se debe realizar un estudio microscópico de algún tejido.

1.3.3 Análisis Microbiológico

El análisis microbiológico según Yolanda García (2009) “Se basa en el cultivo y recuento de los microorganismos. Para ello es necesario preparar y conservar los cultivos, realizar una siembra y observar los resultados.”

Al realizar estos análisis se debe tener un cuidado especial ya que existen microorganismos que son altamente peligrosos por lo que se debe utilizar indumentaria adecuada y cabinas de seguridad biológicas para mantenerlos en un solo lugar.

1.4 PROCESOS

Toda empresa tiene procesos, tanto dentro como fuera de ella, que hacen que funcione, por ello es importante definir que son los procesos, sus características y la manera más eficiente de representarlos en un diagrama para que sea fácilmente entendido y aceptado por los miembros de la organización.

1.4.1 Proceso

“Es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o un servicio para un cliente externo o interno.” (AGUDELO & ESCOBAR, 2008)

Los procesos existen en todas las áreas que conforman una empresa, y, están compuestos por tres partes, que son: el proveedor, el productor y el cliente, y éstos deben actuar conjuntamente para obtener un beneficio en común que llene las expectativas que tenían y satisfagan sus necesidades. Para observarlo mejor tenemos el siguiente gráfico:

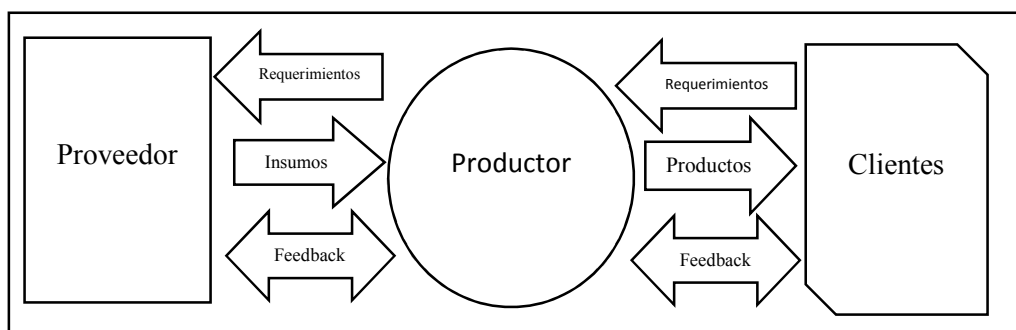


Gráfico 1: Proceso con valor agregado

Fuente: (CHANG, 2011)

1.4.2 Características de un proceso

Luis Agudelo y Jorge Escobar (2008) mencionan que un proceso debe tener las siguientes características:

- *Objetivo*: Es la explicación de por qué se realiza el proceso, y que se pretende lograr al realizarlo.
- *Responsable*: Es la persona encargada del proceso, de mantenerlo bajo control y asignar recursos para llevar a cabo el objetivo.
- *Alcance*: Determina donde inicia y donde termina el proceso, y ayuda a determinar responsabilidades.
- *Insumos*: Es la materia prima que va a ser transformada en un producto final.
- *Productos*: Es un bien o un servicio que se entrega al cliente interno o externo, que cumple con las características necesarias para satisfacer las necesidades de los mismos.
- *Recursos*: Es lo que permite transformar la materia prima en un producto final, puede ser mano de obra, maquinaria, etc.

- *Duración:* Es el tiempo que transcurre desde que inicia el proceso hasta que llega a su fase final.
- *Capacidad:* Es la cantidad de unidades o volumen de producción que realiza la empresa en el tiempo determinado por la duración del proceso.

1.4.3 Diagrama de flujo de procesos

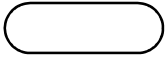
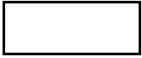
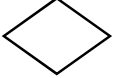
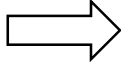






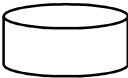
Los diagramas de flujo de procesos son representaciones gráficas que utilizan símbolos específicos, que son claramente identificables para su elaboración e interpretación, y que dentro tienen una breve descripción.

Algunas de las ventajas más importantes de utilizar el diagrama de flujo según José Pérez (2012) son:

- “Permiten hacer a los procesos más tangibles, facilitando su comprensión, proporcionando impacto visual, haciendo visible el proceso de forma global.”
- “Al definir con precisión las actividades evitan equivocaciones, malentendidos y falsas interpretaciones, lo que hace más predecible el resultado.”
- “Además facilitan la comunicación al proporcionar un lenguaje común que no necesita de explicaciones complementarias.”

A continuación se detalla el significado y lo que se debe escribir en cada uno de los símbolos que son utilizados para realizar los diagramas de flujo de procesos:

Tabla 1: Símbolos del Diagrama de Flujo de Procesos

SIMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Inicio, Fin	Indica donde inicia o termina un proceso.
	Operación, Actividad	Describir de forma específica la operación o actividad.
	Decisión	Escribir una pregunta sobre la que se decidirá si o no.
	Transporte	Indicar el proceso al cual se traslada.
	Documento impreso	Indicar el nombre del documento que se genera.
	Archivo, Almacenamiento	Escribir el nombre o lugar donde archivar
	Demora, Espera	Anotar por qué se debe esperar.
	Conector	Indica el traslado del proceso, se debe numerar.
	Inspección.	Anotar que es lo que se inspecciona.
	Sentido del flujo	Muestra la dirección del proceso.
	Base de datos	Anotar de qué base de datos se extrae la información.

1.5 MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Todas las empresas deben tener manuales de funciones y procedimientos, porque permiten conocer las actividades a seguir para ejecutar un proceso, y las funciones que se deben realizar y desempeñar en cada uno de los cargos existentes en la misma. A continuación describiremos cada uno de ellos para conocerlos mejor.

1.5.1 Manual de Funciones

Según el portal Jobandtalent (2013): “El manual de funciones es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.”

El manual de funciones es un instrumento muy importante para las empresas, ayuda al desarrollo de la estrategia de la empresa porque permite tener una mejor visión de la organización de la misma, y además detalla a cada una de las áreas de trabajo y los puestos que las integran, es decir que delimita y define los campos en los que pueden actuar los trabajadores de la empresa.

Las ventajas de tener un adecuado manual de funciones son:

- Ayuda a que los empleados tengan una mejor comunicación, relación e integración entre ellos, ya que cada uno conoce el rol que debe desempeñar en la empresa.
- Sirve para planificar la rotación del personal, y también para definir planes de carrera en la empresa.
- Elimina la doble asignación de tareas, cargas de trabajo, descuidos, cuellos de botella dentro de la empresa.

1.5.2 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento que las empresas utilizan para describir las acciones y las operaciones que se deben llevar a cabo para ejecutar un proceso específico adecuadamente. En estos manuales se define el orden cronológico de las actividades, así como el tiempo en el que deben realizarse las mismas.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos, según el portal de ingeniería de la UNAM (Ingeniería UNAM), son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudan en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.

1.6 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El Control Interno se define como un proceso efectuado por el Consejo de Administración y la alta Dirección de una empresa, y ejecutado por todas las personas que la integran, está diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable a todas las actividades que se realizan dentro de una empresa, con el objeto de cumplir objetivos.

Jaime Vizcarra (2010) indica que el Control Interno debe cumplir los objetivos dentro de una empresa en cuatro categorías, que son:

- “Efectividad y eficiencia de las operaciones.”
- “Confiabilidad de la información financiera.”
- “Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.”
- “Logro de objetivos estratégicos.”

El Control Interno es un proceso, porque se constituye como una serie de acciones a seguir por cada una de las áreas que integran a la organización, ya que están inmersas en cada una de las actividades desarrolladas por las mismas.

El sistema de Control Interno está estrechamente relacionado con las actividades de una empresa, y es más efectivo cuando es parte de la esencia de la empresa, es decir cuando se construye desde la infraestructura de la misma, porque de esta manera influye directamente para la consecución de los objetivos.

Para poder determinar si el sistema de Control Interno está funcionando adecuadamente dentro de una organización es importante tomar en cuenta la evaluación que realicen los auditores internos, conjuntamente con los controles realizados por la Dirección.

El Control Interno es ejecutado por personas, ya que no son solo políticas, encuestas y formularios, debe ser realizado por todos quienes integran la organización, como el consejo directivo, la administración y los empleados, porque ellos son los que establecen los objetivos y conocen los mecanismos de control para las actividades específicas que cada uno desarrolla, por ello la empresa debe dar alta importancia al personal, es decir que debe tratarlo como se debe, con buenas condiciones laborales, que esté altamente motivado y que su trabajo sea reconocido y remunerado adecuadamente.

El Control Interno afecta a las acciones de las personas, porque éstas se rigen a las responsabilidades y limitaciones que les imponen las autoridades de la entidad para cada acción que realizan, es decir las mismas que están descritas en el sistema de Control Interno, para evitar que ocurran errores al momento de la ejecución de las tareas asignadas, por lo que debe existir una buena comunicación dentro de la empresa para que todos ejecuten de la manera más adecuada los controles internos.

El Control Interno *proporciona seguridad razonable* a la administración y al consejo directivo de la entidad para poder cumplir con los objetivos propuestos. No es una seguridad absoluta porque existen limitaciones inherentes a todos los sistemas de Control Interno, además que éste no incluye el hecho de que la toma de decisiones por parte de la dirección puede ser defectuosa, y que los controles pueden ser afectados por las actividades de colusión de dos o más personas.

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los procedimientos adoptados por la compañía para promover la consecución de objetivos y minimizar la existencia de riesgos y fraudes, por ello es responsabilidad de la administración de la misma el promover el cumplimiento y dar el respectivo seguimiento de su política de Control Interno a todas las áreas que integran la organización, con el fin de brindar una seguridad razonable a todos los clientes internos y externos de la empresa.

1.7 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno no tiene como objetivo principal la detección de errores, sino reducir la ocurrencia de fraudes o errores, y para ello se enfoca en cuatro puntos específicos, detallados a continuación:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Se basa en las actividades y tareas que se desarrollan dentro de cada área funcional, éstas deben ser realizadas a tiempo y aprovechando los recursos que posee la empresa.

Está enfocado a los objetivos básicos que debe cumplir la empresa, esto incluye cumplir con las metas establecidas, obtener rentabilidad, tener liquidez, optimizar el uso de los recursos y salvaguardar los activos.

- Confiabilidad de la información financiera.

Este objetivo está relacionado con la fiabilidad y veracidad de la información financiera obtenida de las actividades que realiza la empresa para la elaboración y la presentación de los estados financieros.

Esta información se la realiza periódicamente con el fin de mostrar el progreso de la empresa, el estado de la inversión en el negocio, así como los resultados que se han obtenido durante un período determinado.

- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones, los métodos y los procedimientos de la entidad, a los que estén sujetos, se ejecuten de acuerdo con las leyes y las regulaciones vigentes.

Existen algunas leyes y reglamentos, que toman en cuenta principalmente a los aspectos de operación de la entidad, los cuales no tienen un efecto significativo sobre los estados financieros y no están sujetas a los sistemas de contabilidad y de Control Interno.

- Logro de objetivos estratégicos.

La administración de la empresa tiene como responsabilidad el planear adecuadamente las estrategias necesarias para lograr que se cumplan con los

objetivos, esto tiene relación con el desarrollo y el seguimiento que se les da a las mismas, por lo que deben ser comunicadas debidamente a todo el personal para que logre cumplir a cabalidad con lo que quiere la empresa.

Es necesaria una buena planificación para poder obtener buenos resultados, es decir se debe definir las acciones, recursos, responsables, alternativas y esfuerzos que deben realizarse para llegar a cumplir los objetivos exitosamente.

1.8 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno ha evolucionado en los últimos años porque paso de estar formado por cinco componentes a ocho componentes que según Macagno (2013) son los siguientes:

1. Ambiente interno.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación del Riesgo.
5. Respuesta al Riesgo.
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Monitoreo.

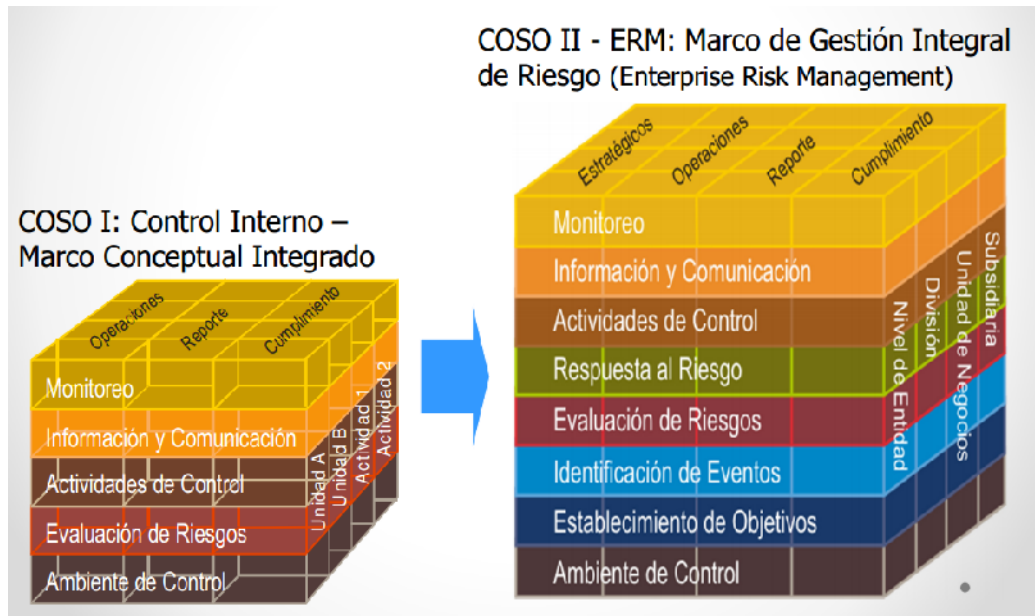


Gráfico 2: Evolución de los componentes del Control Interno
Fuente: (MACAGNO, 2013)

1.8.1 Ambiente Interno

“Es el fundamento de todos los otros componentes del Control Interno, provee disciplina y estructura, abarca actitudes, habilidades, percepciones y acciones del personal de una empresa, particularmente de su administración.”
 (VIZCARRA, 2010)

El ambiente interno es un aspecto muy importante dentro del Control Interno, puesto que este marca la estructura de la organización, así como también el comportamiento de los que la integran y la cultura organizacional que va a ser manejada por la empresa.

Para generar un buen ambiente interno en la empresa se debe establecer políticas y procedimientos adecuados, además de fomentar la participación en los valores

que práctica la entidad, e inculcar actitudes de integridad y conciencia de control en todas las áreas que integran la entidad.

Entre los factores que constituyen el entorno de control de la organización se encuentran:

- Integridad y valores éticos

Son los códigos de conducta u otras políticas que están directamente relacionadas con las prácticas profesionales aceptables o esperadas del comportamiento ético y moral, en cada uno de los empleados de la empresa.

- Compromiso de competencia profesional

Se refiere a la existencia de las descripciones de las actividades que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo, y realiza un análisis de los conocimientos y habilidades que sean necesarios para que una persona ocupe el puesto de trabajo.

- Consejo de administración o comité de auditoría.

Es la frecuencia y la oportunidad en que se facilita la información a los miembros directivos para supervisar el cumplimiento de los objetivos, las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de negociaciones y las condiciones de algunos acuerdos significativos.

Se debe tomar en cuenta que los directivos deben ser independientes de los consejeros dentro de la empresa, de forma que sometan a discusión abierta entre ellos los temas más complicados de tratar.

- La filosofía y el estilo de gestión.

Se refiere a las actitudes y actuaciones que los directivos de la empresa toman frente a los diferentes problemas o situaciones que se producen en el trabajo.

La frecuencia con la que se producen los contactos entre la alta dirección y el resto del personal es muy importante, ya que de ello depende que se comprometan aún más con los empleados y también que el mensaje llegue a todos.

- Estructura organizativa.

Implica la utilización de la mejor estructura de organización que debe adoptar la empresa, y su capacidad para que la información fluya de manera correcta para gestionar las actividades.

Para escoger la mejor estructura se toma en cuenta la definición de las responsabilidades de cada persona, y su conocimiento de las mismas,

además de la suficiencia de conocimientos y experiencia de los directivos clave y de los demás empleados.

- Políticas y prácticas de recursos humanos.

Son las medidas, las políticas y procedimientos adecuados que adopta la empresa en cuanto a contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados, para que se asignen los responsables competentes a cada actividad.

Es además, la capacidad de la empresa para realizar una revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, de los criterios para retener y promocionar a los empleados y su relación con el código de conducta u otros reglamentos de comportamiento, con que se maneja la organización.

1.8.2 Establecimiento de objetivos.

Toda organización debe tener sus objetivos muy bien definidos, las metas que pretenden conseguir y hacia dónde quieren llegar al momento de realizar la planificación estratégica, lo que permitirá que los recursos de la misma sean encaminados para lograr los objetivos propuestos.

Para definir los objetivos se debe contar con el apoyo y la contribución de los diferentes miembros de la organización y la alta dirección, ya que así se va a

tener diferentes puntos de vista que permiten maximizar el alcance de los objetivos.

Los elementos más importantes que se deben considerar al momento de la elaboración de los objetivos son: las actividades de aprendizaje que se deben realizar, apoyos didácticos con los que se cuenta, instrumentos con los que se evaluará y el tiempo empleado en la consecución del objetivo.

1.8.3 Identificación de eventos.

Busca identificar los posibles riesgos o eventos negativos que puedan afectar a la consecución de objetivos, estos pueden ser internos o externos, y para ello es necesario contar con todos los miembros de la organización, sin importar su nivel jerárquico, y así obtener una Matriz de Riesgos, donde se encuentran todos los riesgos encontrados que puedan afectar directa o indirectamente al normal funcionamiento de la empresa.

La identificación de riesgos es un proceso iterativo, que generalmente está integrado a la estrategia y planificación de la empresa. En este proceso lo más recomendable es empezar de cero y no basarse en análisis de riesgos realizados anteriormente.

Como objetivo final se busca establecer un sistema de Gestión de Riesgos dentro de la empresa, para con esto evitar que sucedan los riesgos y conseguir lo que se tenía planeado con normalidad.

1.8.4 Evaluación del Riesgo.

“La evaluación del riesgo involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de los objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.”
(MACAGNO, 2013)

La evaluación del riesgo consiste en analizar el posible impacto que va a generar a la empresa en caso de que ocurran los eventos negativos anteriormente identificados, con el objetivo de determinar la manera más adecuada para enfrentarlos por parte de la administración de la organización.

La evaluación de riesgos debe ser realizada por personal debidamente calificado y su procedimiento de actuación debe ser consultado con los representantes de los trabajadores.

Es recomendable que se examine los accidentes, enfermedades y cualquier otro tipo de inconveniente derivados del trabajo que hayan sucedido durante los últimos años y de los que exista constancia que sucedieron, para determinar si las acciones que se tomaron fueron eficientes y si se pueden aplicar en la actualidad.

Se debe innovar continuamente las formas de hacer frente a los riesgos, ya que estos están cambiando constantemente debido a las condiciones económicas,

políticas, industriales, normativas y operacionales, y por ende las estrategias para enfrentarlos también deben renovarse, especialmente para aquellos riesgos que cambian con mayor frecuencia.

1.8.5 Respuesta al Riesgo.

La respuesta al riesgo consiste en analizar cada uno de los riesgos para luego definir y poner en marcha las estrategias necesarias para enfrentar a los diferentes tipos de estos, dando prioridad a los que puedan ocurrir y causar un gran impacto a la organización.

Se evalúa las opciones en relación con:

- La probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- La relación costo-beneficio de cada potencial respuesta.
- El grado en que una respuesta reducirá el impacto y la probabilidad de ocurrencia.

La respuesta al riesgo puede ser: Evitar, Reducir, Compartir, Aceptar, escogiendo la mejor opción de acuerdo al tipo de riesgo que se esté enfrentando en ese momento, basándose en la evaluación realizada de los riesgos y sus respuestas.

1.8.6 Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo, que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. (MANTILLA, 2009)

Las actividades de control tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los diferentes riesgos existentes, con el fin de que se puedan cumplir los objetivos planeados por la entidad.

Las actividades de control se realizan en todos los niveles jerárquicos existentes dentro de la empresa y a todas las funciones que se realizan en la misma, y comprenden una serie de actividades muy diferentes, como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, entre otros.

Dentro de los tipos de actividades de control más importantes están:

- *Análisis efectuados por la institución:* La Dirección realiza un análisis de lo real con los presupuestos realizados, con el fin de determinar en qué medida se están consiguiendo los objetivos, y realiza el seguimiento respectivo a cada actividad.
- *Gestión directa de funciones por actividades:* Es el control que manejan los responsables sobre cada una de las actividades que tienen a su cargo, mediante la revisión de los informes de los resultados obtenidos.

- *Controles físicos*: Consiste en comprobar la existencia física de la mercadería, inventarios o activos, con lo que tiene la compañía registrado en sus documentos.
- *Procesos de información*: Es la realización de controles por todos los empleados de la empresa para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de todas las transacciones realizadas en un período determinado por la empresa.
- *Segregación de funciones*: Se refiere a la repartición de responsabilidades, funciones y tareas entre los empleados que conforman la empresa, para que exista un control por oposición en cada actividad que se realice.
- *Indicadores de rendimiento*: Los indicadores actúan como control de las operaciones, realizando un análisis combinado de los diferentes datos, con las acciones correctivas que se realizan. Mediante los indicadores de rendimiento se evalúa la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar los objetivos propuestos.

1.8.7 Información y Comunicación.

Jaime Vizcarra (2010) indica que la información y comunicación:

Consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las operaciones de la compañía. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y

estructuras de tiempo que facilite a la gente a cumplir con sus responsabilidades.

Es muy importante identificar, recoger y comunicar la información más relevante de la empresa, para difundirla a través de un sistema de información, que transmita los datos internos y externos de la empresa, los cuáles son fundamentales para la toma de decisiones y la formulación de informes financieros.

Los sistemas de información generan informes que recogen información operacional, financiera y datos de cumplimiento; estos informes contemplan los datos generados internamente, así como las incidencias, actividades y condiciones externas.

La calidad de la información generada por el sistema es fundamental para tomar decisiones adecuadas y definir las actividades de control de la entidad. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos: Contenido, Oportunidad, Actualidad, Exactitud y Accesibilidad.

Es muy importante el establecimiento de una comunicación eficaz, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal, para que todos los niveles posean toda la información y así cada empleado conozca el papel que deben desempeñar en el sistema de Control Interno, y la relación que tienen sus actividades con las que ejecutan los demás empleados.

1.8.8 Monitoreo.

Para Samuel Mantilla (2009) el monitoreo es el componente que valora la calidad y efectividad del desempeño del sistema en el tiempo, y recomienda que se deben monitorear los sistemas de control relacionados con actividades de derivados para asegurar la integridad de los reportes generados por el sistema.

El monitoreo puede ser realizado periódicamente o de actividades de supervisión continua o una mezcla de ambas. La frecuencia con que se realicen las evaluaciones y el alcance de las mismas se determinan en función de la evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de evaluación.

Las deficiencias que se encuentren luego de realizar la evaluación deben ser comunicadas a la gerencia y los asuntos de importancia deberán ser comunicados al nivel directivo y al consejo de administración, para que tomen las medidas necesarias para cambiar la situación actual de la empresa.

1.9 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a Carmentate (2012): “El Control Interno puede contemplarse en dos direcciones: el Control Interno administrativo y el Control Interno contable, pero que a su vez los dos integran como un todo, de ahí su importancia.”

1.9.1 Control Interno Administrativo

Carmenate (2012) define al Control Interno administrativo como "Los procesos y las metodologías que se relacionan con las operaciones no financieras de la entidad y con las directivas políticas e informes administrativos de la empresa. Se refieren sólo indirectamente a los estados financieros."

El Control Interno administrativo es el punto de inicio para establecer el Control Interno contable en una empresa, abarca el plan de organización y los procesos relacionados con la toma de decisiones por parte de la administración de la empresa.

"Un Control Interno administrativo efectivo ayuda a orientar e integrar la conducta de una persona hacia los esfuerzos organizacionales de mayor importancia." (RODRIGUEZ, 2009)

El control administrativo es desarrollado para controlar a las personas y las actividades que tienen que realizar por lo que es importante realizar un constante seguimiento para constatar que cumplan con lo establecido por la dirección de la entidad.

Los controles internos administrativos incluyen controles tales como: reportes de operaciones, estudios de tiempos y movimientos, análisis estadísticos, programas de entrenamiento de personal y controles de calidad.

1.9.2 Control Interno Contable

Samuel Mantilla (2009) define el Control Interno contable de la siguiente manera:

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable en las transacciones que se ejecuten y se registren en los estados financieros conforme a los principios de contabilidad.

Si los procedimientos y los métodos utilizados en el registro contable son aplicados correctamente deben prestar un grado de seguridad razonable en los siguientes aspectos, según Carmentate (2012):

- Las operaciones se ejecuten de acuerdo a las indicaciones que dispuestas por la administración de la empresa.
- Las operaciones realizadas sean registradas oportunamente.
- Los estados financieros se elaboren correctamente en correspondencia con las normas internacionales o cualquier otro criterio aplicable a los mismos.
- Se realice comparaciones de los activos registrados en libros con los que físicos y se tome la decisión más adecuada cuando existan diferencias.

El control contable implica la utilización de reglas, normas y un sistema de información, que debe ser confiable y fácil de entender, ya que los resultados que éste arroje serán la base para la toma las decisiones por parte de la dirección.

Los controles internos contables incluyen controles tales como: el sistema de autorizaciones y aprobaciones, registros y reportes contables, auditoría interna y custodia de activos.

1.10 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Según Merle González (2014), el Control Interno es de vital importancia para las empresas, y menciona lo siguiente:

El Control Interno representa una parte importante dentro de toda empresa, ya que afecta a las políticas y procedimientos y estructura de la organización, por ello el contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad.

El Control Interno ayudará a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

El tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

La implantación de llevar un sistema de Control Interno aumenta la eficiencia y eficacia operativa así como la reducción del riesgo de fraudes.

La estructura de Control Interno que una organización decida adoptar, sin importar el tamaño que tenga, es muy importante para la consecución de los objetivos, puesto que en éste se basan las actividades, políticas y procedimientos que deben desarrollar cada

uno de los integrantes de la empresa. Cada empleado tiene la gran responsabilidad de hacer que el sistema de Control Interno funcione adecuadamente, y con ello lograr evitar que ocurran errores o fraudes dentro de la empresa.

Por esta razón en los últimos años, el Control Interno ha tomado una mayor importancia en las empresas, ya que éste les ofrece una gran cantidad de beneficios, que les garantiza obtener un mayor rendimiento en todas las actividades y operaciones que realizan; esto no beneficia únicamente a la empresa y a los que la integran, sino a todos los grupos de interés que se relacionan con ella, porque les brinda una seguridad razonable, y evita que se pierda tiempo realizando pruebas o análisis para determinar en qué proceso o actividad específica dentro de la empresa se está fallando.

1.11 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno, si bien proporciona un grado de seguridad razonable a la empresa, existen varias limitaciones, ya que éste no puede evitar que se aplique un criterio erróneo, que se tomen decisiones inadecuadas o que existan eventos externos que puedan ocasionar que no se logre la consecución de los objetivos propuestos, las limitaciones pueden ser resultado de las siguientes situaciones:

- El criterio profesional de las personas al momento de tomar decisiones puede ser el equivocado o estar sujeto a sus propios intereses.
- Errores humanos al momento de ejecutar las actividades.

- La capacidad de la dirección y de miembros del personal para evitar los controles para conveniencia de ellos.
- La falta de adecuación de los objetivos establecidos previamente para el Control Interno.
- Sucesos externos que no están bajo el control de la organización.
- La capacidad de la dirección para anular el Control Interno.

Estas limitaciones, así como otras que no se encuentran mencionadas anteriormente son las que impiden a la dirección y al consejo administrativo de la empresa tener una seguridad absoluta en el Control Interno para la consecución de los objetivos propuestos.

Por este motivo la dirección debe estar consciente de que existen dichas limitaciones inherentes al Control Interno al momento de seleccionar, desarrollar y desplegar los controles dentro de la empresa, para que en la medida posible minimicen estas limitaciones, y con ello aumenten el grado de confiabilidad en el Control Interno aplicado en la empresa.

La dirección debe transmitir a todos los empleados que conforman la organización que existen estas limitaciones, además que éstos deben colaborar a encontrar deficiencias dentro de los controles para así disminuir la posibilidad de ocurrencia de algún evento negativo, y con ello mejorar el desarrollo de las actividades y por ende confiabilidad en lo que realizan.

1.12 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION EN EL CONTROL INTERNO

La responsabilidad de la administración en el Control Interno, según Deloitte (2010) es:

En una institución financiera como en cualquier otra entidad, la alta dirección es la responsable directa de la adecuada ejecución del sistema de Control Interno, sin embargo, la integridad y la ética con que se implemente el Control Interno debe de permearse a cada uno de los empleados de la empresa, por lo que es de vital importancia que los directivos relevantes sean responsables de difundir los mecanismos y vigilar su aplicación en sus respectivas áreas.

Además de lo mencionado anteriormente la administración de la empresa es también responsable de fijar los lineamientos para cada una de las áreas, aprobar el sistema de Control Interno, gestionar los problemas que se vayan dando, es decir mantener un rol activo en las actividades que se desarrollan y tener una buena comunicación con las demás áreas.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

En este capítulo se va a describir a la empresa, con el fin de conocer las actividades que desempeña, los productos y servicios que ofrece al mercado, y determinar las fortalezas y debilidades de la misma.

Además se va a conocer la situación actual en que se encuentra la empresa, detallando lo que se encontró al aplicar los cuestionarios y entrevistas al personal responsable de desempeñar las actividades, con el fin de encontrar las falencias en los controles, y así poder realizar la propuesta en el siguiente capítulo.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Centrocesal Cía. Ltda. fue fundada el 29 de septiembre de 2005, es una empresa ubicada en la ciudad de Quito, que se dedica a brindar servicios de análisis químicos, bioquímicos, clínicos y microbiológicos, así como a la venta de equipos tecnológicos para laboratorios.

En los últimos años el mercado de la empresa ha crecido notoriamente, esto debido a los cambios en las políticas y leyes del país, situación que ha favorecido a las empresas que prestan este tipo de servicios, y que ha exigido a Centrocesal la ampliación de los campos de trabajo, la contratación de más personal y la ampliación de infraestructura para brindar un servicio de calidad y ser competitivos en el mercado.

2.2 MISIÓN

La misión de Centrocasal Cía. Ltda. (2005) dentro de la sociedad es:

Brindar servicios analíticos, venta de equipos y soporte técnico, consiguiendo la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo los estándares de calidad más altos, mediante nuestro constante esfuerzo, experiencia y capacitación constante, actualizando nuestra tecnología y tratando de identificar las necesidades de nuestros clientes, para poder brindar un servicio integral.

2.3 VISIÓN

La visión de Centrocasal Cía. Ltda. (2005) a futuro de acuerdo a su página web es:

Ser una de los mejores laboratorios del País, mediante nuestro constante esfuerzo, capacitación y experiencia, garantizando la veracidad y confianza de nuestros resultados y de los servicios que ofrecemos; manteniendo, mejorando e implementando tecnología de punta y cumpliendo con normas nacionales e internacionales.

2.4 VALORES

- *Objetividad*

Se aplica este valor al momento de realizar las actividades de las personas, ya que éstas deben dejar de lado sus ideas o intereses porque si bien obtendrán alguna recompensa personal, se debe tomar en cuenta lo que va a beneficiar a toda la empresa y no solo a una persona para actuar objetivamente.

- *Imparcialidad*

Es el valor que se aplica a las personas que realizan el trabajo, ya que indica que lo está realizando con rectitud, y que no se inclina por el hecho de que sea una empresa o una persona determinada para mostrar los resultados correctos.

- *Ética*

Es el valor que se aplica al actuar de acuerdo con los principios y normas morales de cada persona, es decir, que sea fiel a sí misma y honesta con su forma de pensar y de sentir, es muy importante integrar la ética a la empresa ya que permite recordar que el factor humano es más importante que el factor económico o productivo.

- *Confidencialidad*

La confidencialidad tiene que ver con los principios éticos asociados con la empresa, es lo que garantiza que la información obtenida es accesible sólo para las personas autorizadas a manejarla, por ello solo se comunica directamente con la persona o empresa que proporciona la información para certificar el trabajo de calidad.

2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.5.1 Productos

La empresa ofrece a sus usuarios maquinaria y equipo que se encuentren dentro del catálogo de las marcas: NSI Solutions Incorporated, Rocker Scientific y Dionex.

Centrocesal realiza la venta de estos productos únicamente bajo pedido, ya que por el elevado costo de los equipos no maneja un inventario de los mismos.

2.5.2 Servicios

Centrocesal brinda servicios tanto a empresas públicas como privadas dentro de las áreas de: Laboratorio Químico, Clínico, Microbiológico y otros servicios.

2.5.2.1 Laboratorio Químico

Centrocesal brinda servicios de laboratorio químico dentro de las siguientes categorías:

- Control de calidad.
- Estudios de Estabilidad.
- Análisis de materia prima, productos elaborados y semielaborados.

- Análisis de aguas de consumo humano.
- Análisis de aguas de descarga y residuales.
- Análisis de suelos.
- Análisis de fertilizantes y pesticidas.
- Análisis Ambientales.

2.5.2.2 Laboratorio Clínico

En actividades de laboratorio clínico la empresa cubre servicios de:

- Química Clínica.
- Bacteriología.
- Serología.
- Inmunología y pruebas hormonales.
- Orina, Heces y líquido seminal.
- Urología.
- Química Sanguínea.
- Rutinas de control, embarazo y preoperatorio.
- Marcadores tumorales.
- Bioquímica y pruebas especiales.
- Hematología y coagulación.

2.5.2.3 Laboratorio Microbiológico

En el área de microbiología la empresa brinda servicios de análisis en:

- Microbiología de alimentos.
- Control microbiológico de materias primas, productos elaborados y semielaborados.
- Microbiología de aguas.
- Microbiología ambiental.
- Determinación de endotoxinas.
- Eficacia preservativa.
- Eficacia de productos desinfectantes y antisépticos.

2.5.2.4 Otros Servicios

Los servicios que no entran dentro de las categorías anteriores, pero que se complementan con los mismos, son:

- Exámenes ocupacionales y preocupacionales.
- Convenios con cooperativas y asociaciones de empleados para análisis clínicos.
- Soluciones ambientales.
- Servicios empresariales a domicilio

2.6 FODA

2.6.1 Fortalezas

- *Tecnología de punta:* La empresa trabaja con la mejor tecnología dentro de cada área, y la renueva constantemente para brindar un mejor servicio, trabaja con equipos Dionex, Rocker y NSI Solutions, que son algunas de las marcas más reconocidas y garantizadas dentro del mercado.

- *Personal competente:* El personal cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar los trabajos encomendados por los clientes, ya que para contratar nuevo personal se toman pruebas de conocimientos y deben cumplir con un puntaje específico para ser contratados en la empresa, además se realizan entrevistas para medir su nivel de conocimientos.

- *Certificaciones y acreditaciones nacionales:* La empresa cuenta con varias certificaciones y acreditaciones que garantizan un trabajo eficiente y de calidad para los clientes de la empresa. Algunas de las acreditaciones y certificaciones son:
 - Normativa INEN, ISO/IEC 17025.
 - Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL).
 - Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
 - Auditorías de Calidad.

- Entrenamiento Técnico Certificado.
 - Seguridad y Medio Ambiente.
 - Validación de Técnicas Analíticas.
 - Validación de Procesos de Manufactura.
 - Servicio y Soporte Técnico de Laboratorio.
-
- *Capacitación constante a todo el personal:* Centrocasal realiza capacitaciones a su personal periódicamente, son impartidas por los dueños de la empresa o por profesionales especializados en un área específica, algunos ejemplos son:
 - Control de documentación.
 - Manejo de quejas y reclamos.
 - Atención y satisfacción al cliente.
 - Control de calidad microbiológico.
 - Control de trabajos de ensayos o de calibraciones no conformes.
 - Etiquetado y almacenamiento de reactivos según su peligrosidad.
-
- *Diversificación de servicios:* La empresa ofrece servicios en distintas áreas, que son: Química, Microbiológica y Clínica, con el fin de abarcar más mercado y satisfacer las necesidades de los clientes.

2.6.2 Oportunidades

- *Crecimiento a nivel nacional:* La empresa está en constante crecimiento, por lo que cada vez se abren nuevos mercados donde pueda operar, como por ejemplo la industria farmacéutica, las florícolas, los consultores ambientales, entre otros.
- *Crear vínculos con nuevas empresas:* Existen empresas en el mercado que buscan el tipo de servicios que ofrece Centrocasal, por lo que crean vínculos de trabajo, por ejemplo: Envapress, Petroecuador, Agrocalidad, etc.
- *Mejoramiento de procedimientos con la nueva tecnología:* El tiempo empleado para realizar procesos como análisis y evaluación de muestras, composición de materiales, entre otros se ha reducido notablemente gracias a la utilización de nueva tecnología, logrando una mayor eficiencia en la empresa.

2.6.3 Debilidades

- *Deficiencias en su página web:* La página web cuenta con la información básica de la empresa, por lo que tiene que ser actualizada y ampliar la información que presenta como empresa.

- *La marca aún no es reconocida en el mercado:* La marca de Centrocasal aún no es reconocida en el mercado por lo que debe redoblar esfuerzos para aumentar su presencia dentro del mercado.
- *Falta de promoción de los servicios:* La empresa únicamente realiza promoción a través de su página web, y aún no explota otros medios para llegar a los clientes.
- *Falta de espacio físico:* La empresa cuenta con espacio físico limitado, ya que las bodegas de inventarios son pequeñas y el laboratorio clínico no cuenta con el espacio necesario.

2.6.4 Amenazas

- *Situación político-económica del país:* El aumento de valor en las materias primas y equipos, las firmas de convenios internacionales afectan directamente a la empresa ya que tiene que aumentar el valor de sus servicios y podría verse afectado su nivel de ventas.
- *Cambios en las leyes:* Las leyes en Ecuador cambian cada año por ello hay que actualizarse y realizar cambios de acuerdo a lo que exijan las nuevas leyes.
- *Laboratorios químicos, clínicos y microbiológicos nacionales e internacionales:* La existencia de otros laboratorios que ofrecen el mismo

tipo de servicios dentro del país hace que se reduzca el mercado. Centrocasal considera como principal competencia a: Lasa, Gruentec, Multianalítica y Labolab.

2.6.5 Cuadro resumen FODA

Tabla 2: FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de punta. • Personal competente. • Certificaciones y acreditaciones nacionales. • Capacitación constante a todo el personal. • Diversificación de servicios. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en su página web. • La marca aún no es reconocida en el mercado. • Falta de promoción de los servicios. • Falta de espacio físico.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento a nivel nacional e internacional. • Crear vínculos con nuevas empresas. • Mejoramiento de procedimientos con la nueva tecnología. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación político-económica del país. • Cambios en las leyes. • Laboratorios químicos, clínicos y microbiológicos nacionales e internacionales.

2.7 CICLO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

2.7.1 Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo

Para realizar una adquisición de propiedad, planta y equipo, la empresa realiza un análisis para asegurar que la compra es realmente necesaria, ya que los equipos que se adquieren tienen un valor elevado, también es necesaria la autorización del Gerente General de la empresa para continuar con la compra de los activos.

2.7.1.1 Resumen del Proceso de Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo

1. El trabajador realiza una solicitud de compra de equipos al Jefe de su área, la misma que es enviada al Gerente General de la empresa. También puede darse el caso de que el Jefe de área sea el que realice la solicitud de compra, si es que lo considera conveniente.
2. El Gerente General conjuntamente con el Jefe de área analizan si realmente es necesario realizar la compra de los equipos solicitados. Si consideran realizar la compra envían la solicitud a Contabilidad para continuar con el proceso.
3. El contador solicita las cotizaciones necesarias a los proveedores, seleccionando las mejores tres proformas para posteriormente enviarlas al Gerente General.

4. El Gerente General realiza la aprobación de la mejor proforma e informa al contador que realice la compra.
5. El contador realiza la compra del equipo según la disposición del Gerente.
6. El contador recibe el equipo y revisa que se encuentre en óptimas condiciones, con la ayuda del Jefe de área si es necesario.
7. El contador procede a entregar el equipo adquirido a la persona que lo solicitó.
8. El contador realiza el registro contable de la obligación por el equipo adquirido, y archiva los documentos respectivos.

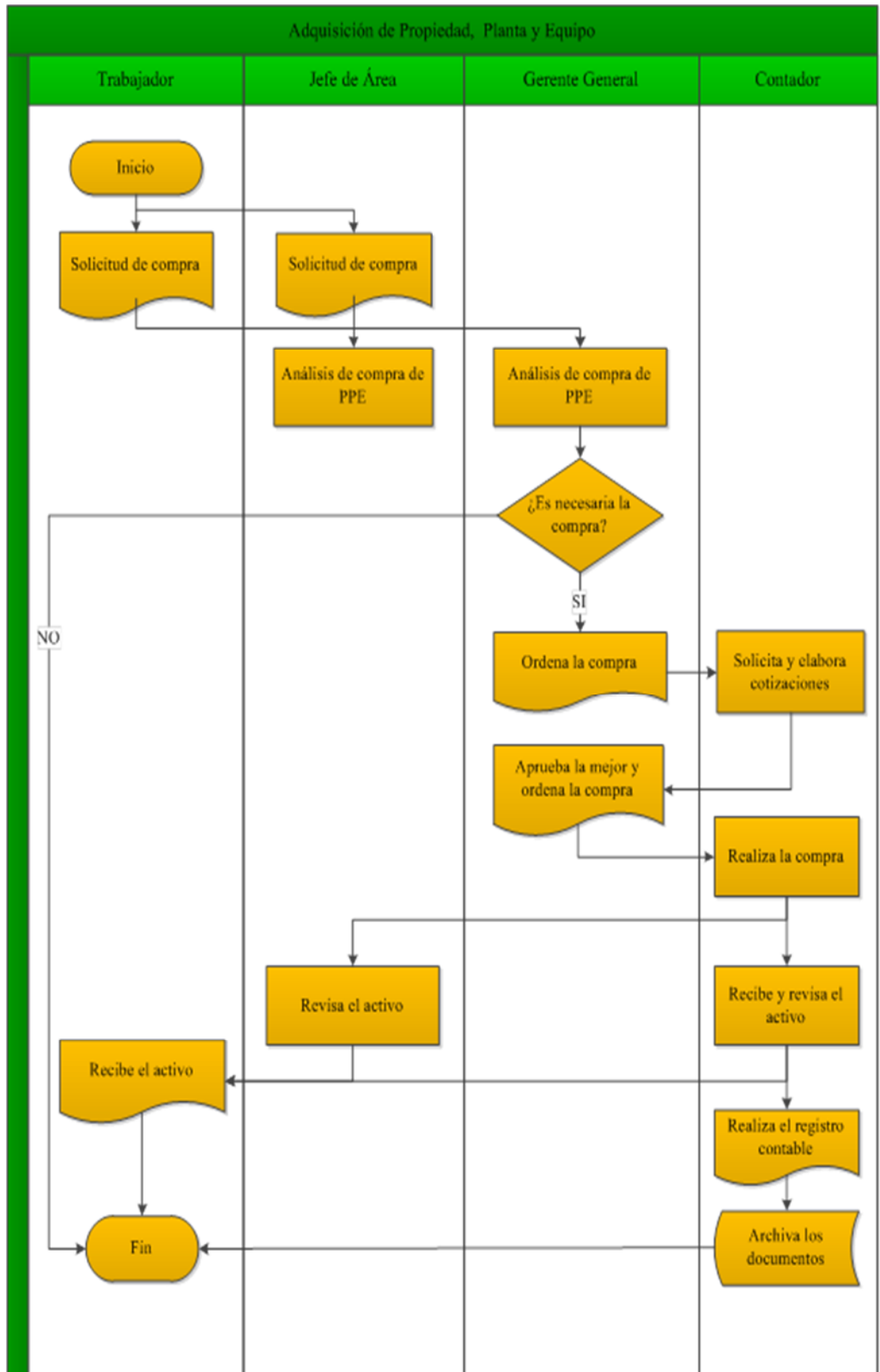


Diagrama 1: Adquisición de PPE
Autor: Andrés Maldonado

2.7.2 Disposición de Propiedad, Planta y Equipo

Cuando un activo ha cumplido su vida útil, la empresa se plantea que se puede realizar con el activo, ya sea seguirlo utilizando, venderlo, o darlo de baja si ya no funciona adecuadamente. En caso de vender el activo, el área de Contabilidad se encarga de calcular el valor estimado del mismo en el mercado, para continuar con el proceso de venta.

Cabe recalcar que la empresa actualmente no cuenta con el listado completo de los activos que posee desde el año 2010 hacia atrás, debido a que hubo un cambio en el personal de contabilidad y la información no fue entregada adecuadamente, y por falta de tiempo no se ha podido actualizar dicho listado.

2.7.2.1 Bajas de Propiedad, Planta y Equipo

El contador de la empresa indicó que la baja de activos en la mayoría de ocasiones no es realizada, porque los activos a dar de baja son por valores no significativos y la empresa opta por no realizar las bajas, ya que éstas deben ser llevadas ante un notario para que puedan efectuarse, y el costo de realizar esta acción es mucho mayor que el del activo en sí.

2.7.2.2 Resumen del Proceso de Disposición de Propiedad, Planta y Equipo

1. El Jefe de área realiza la inspección del estado actual en que se encuentra el equipo que se considera disponer.
2. Una vez realizada la inspección el Jefe de área realiza un documento escrito en el que consta el estado del equipo.
3. El Gerente General firma y aprueba este documento e informa la decisión que se ha tomado sobre el activo a los responsables de continuar con el proceso.
4. En caso de que el activo sea útil para la empresa el Gerente General ordena que se entregue el mismo al área de destino del activo y el contador procede a realizar los registros contables correspondientes.
5. En caso de que el activo ya no es útil para la empresa se determina si se encuentra en buenas condiciones o no. Si no está en buenas condiciones el contador procede a dar de baja al activo y realiza los registros correspondientes.
6. Si el activo está en buenas condiciones se realiza la venta del equipo, el contador efectúa el cálculo del valor estimado en el mercado del equipo que se va a vender e informa al Gerente General.

7. El Gerente General ordena la venta del activo.

8. El contador efectúa la venta y procede a realizar los registros correspondientes a la venta del activo.

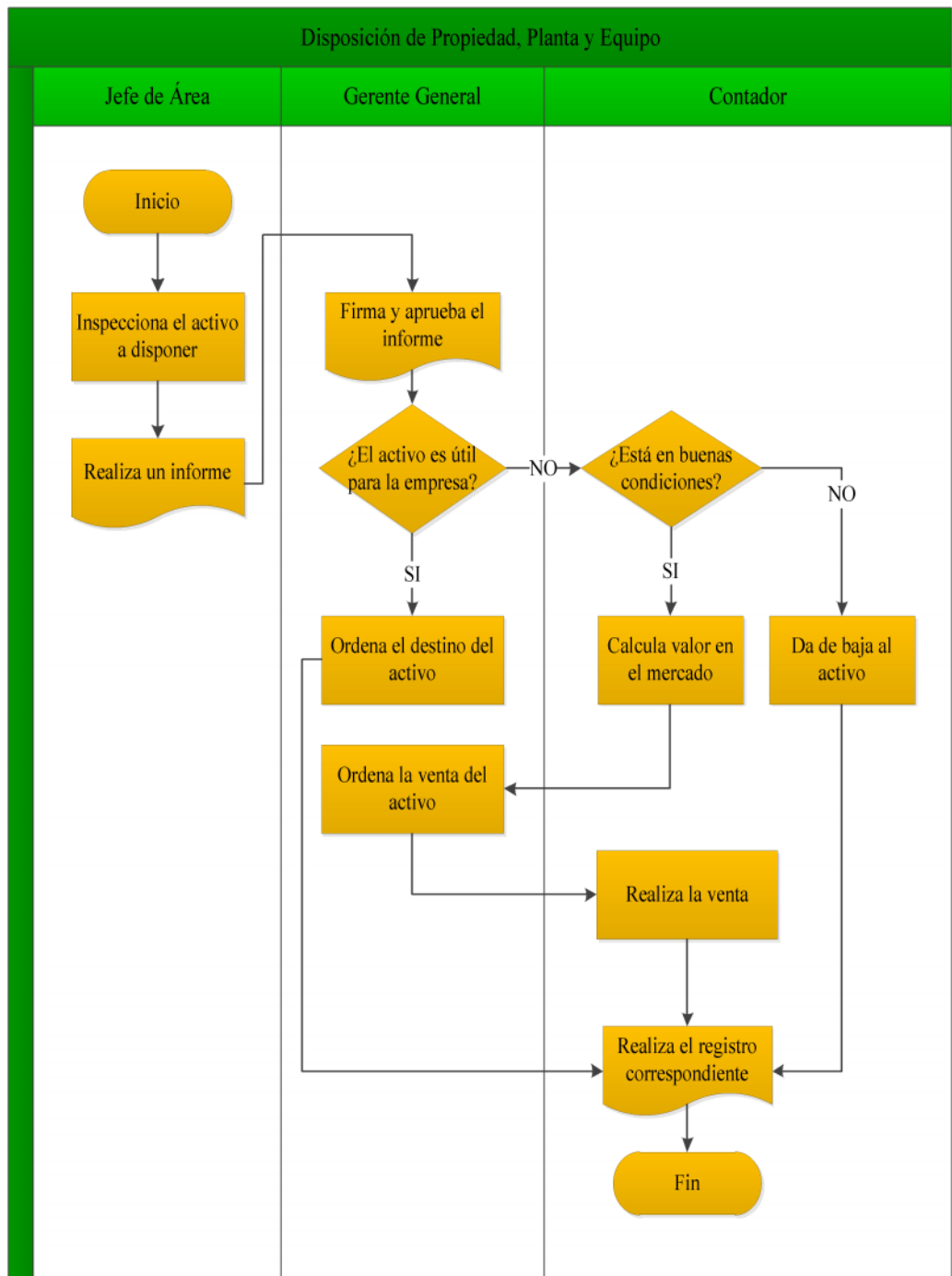


Diagrama 2: Disposición PPE
Autor: Andrés Maldonado

2.7.3 Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo

La Administración de la empresa ha manifestado que para el cálculo de la depreciación se utiliza el método en línea recta, de acuerdo a los años que se indica en la ley dependiendo del activo que sea. Además la empresa considera valores residuales de los activos para realizar el cálculo de depreciación del activo.

Actualmente no existe un control sobre los activos que se encuentran totalmente depreciados pero que la compañía todavía los está utilizando.

2.7.4 Conclusiones sobre los controles para este ciclo

Las *Fortalezas* en los controles de Propiedad, Planta y Equipo encontradas durante el relevamiento de información son las siguientes:

- Todas las adquisiciones de este ciclo son aprobadas por el Gerente General de la empresa, el proceso no puede efectuarse sin la autorización del mismo.
- Las adquisiciones cuentan con documentación soporte tanto interna (solicitud de compra, entre otros) como externamente (facturas).

- Los empleados reciben una capacitación sobre cómo manejar adecuadamente los equipos, con el fin de evitar el mal uso y posibles daños.
- La Gerencia General planifica actividades de mantenimiento para los equipos, de acuerdo a la naturaleza de los mismos.
- El personal que solicitó la adquisición del activo, y el jefe de cada área son los responsables por el control y el manejo de los equipos, éstos deben supervisar que se utilicen adecuadamente, y capacitar al personal que va a utilizarlos. En caso de ocurrir una eventualidad por negligencia del personal, deben responder por lo ocurrido.
- La Administración ha definido los valores para definir si es considerado como un activo para la empresa o como un gasto.
- La Gerencia General ha contratado seguros para los equipos que posee la empresa, éstos cubren cualquier eventualidad (robo, incendio, pérdida total, entre otros) que pueda perjudicar el correcto funcionamiento de los activos.
- Los equipos se encuentran protegidos de las condiciones ambientales para evitar un deterioro anormal en los mismos.

Las **Debilidades** más importantes encontradas en los controles de Propiedad, Planta y Equipo durante el relevamiento de la información son:

- La empresa no realiza presupuestos para la adquisición, bajas o disposición de los equipos a mediano o largo plazo. En cualquier momento del año la Gerencia General puede decidir comprar o vender un activo sin planificación necesaria.
- La Administración no mantiene controles sobre los activos que se encuentran totalmente depreciados y que aún se están utilizando en las actividades diarias de la empresa.
- La Administración de la empresa no mantiene un listado actualizado de los equipos que posee desde el año 2010 hacia atrás. Además no todos los activos se encuentran identificados, lo que impide que se realice una toma física.
- La Administración de la empresa no realiza comprobaciones periódicas de la existencia y el estado físico en que se encuentran los equipos, ni siquiera una vez al año.
- Algunas bajas o daños irreparables en equipos no son informados oportunamente a la Gerencia General, además no existe control sobre estos equipos.

- Las aprobaciones de la Gerencia General sobre las bajas de los equipos en algunas ocasiones son realizadas únicamente de manera verbal.
- La depreciación de los equipos se realiza de acuerdo a lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno, como gasto deducible, pero la empresa no realiza un análisis desde el punto de vista financiero.
- No hay una revisión periódica sobre el cumplimiento de las políticas que se han establecido para este ciclo, por lo que no existe un control específico sobre las personas que las realizan.

2.8 CICLO DE TESORERIA

Según la Administración de la empresa, el tamaño de la empresa no justifica la existencia de un departamento específico de tesorería, es por ello que el contador de la empresa es el encargado de la custodia de las cuentas bancarias que posee la compañía, y de realizar los movimientos y transacciones que corresponden a este ciclo.

2.8.1 Entradas de Efectivo

El ingreso de efectivo a una empresa es un punto muy vulnerable, debido a que este es indispensable para el funcionamiento adecuado de la empresa, quien ha designado a las asistentes administrativas para recibir el efectivo que ingrese a la compañía, y al contador de la empresa le ha encargado las transacciones bancarias y la recepción de cheques de los clientes. Al analizar los ingresos de la empresa, se ha deducido que para reducir el riesgo la empresa no centraliza el efectivo en una sola persona.

La Administración aclaró que el dinero que se recibe en efectivo es mucho menor que el valor recibido por los otros rubros. Normalmente el efectivo ingresa por cheques emitidos a nombre de la empresa, para ello se envía al mensajero-cobrador a recoger los cheques, y pocas son las ocasiones en las que los clientes envían a sus mensajeros a realizar esta transacción, de ser ese el caso las asistentes administrativas reciben los cheques y posteriormente los envían al contador de la empresa.

Algunas ocasiones los clientes realizan los pagos por medio de transacciones bancarias. En algunos casos, el cliente realiza la confirmación del depósito con la empresa; en otros casos el contador de la empresa revisa los estados bancarios y realiza la confirmación vía telefónica con el cliente. La institución bancaria además notifica a la empresa vía e-mail a la empresa sobre el depósito realizado.

2.8.1.1 Resumen del proceso de entradas de efectivo

1. El proceso de recaudación empieza cuando el contador informa al mensajero-cobrador los clientes que tiene que visitar para realizar los cobros correspondientes.
2. Las asistentes administrativas realizan las recaudaciones en efectivo y posteriormente entregan al contador estos valores, para su registro.
3. El mensajero-cobrador realiza la recaudación de los cheques emitidos a nombre de la compañía.
4. El mensajero-cobrador entrega al contador el reporte de lo realizado, conjuntamente con los cheques recaudados de los clientes.
5. El contador revisa que los cheques estén a nombre de la empresa de otra persona, y no tengan sellos, si no cumplen con ello debe devolverlos al cliente y exigir un nuevo cheque.

6. El contador envía al mensajero-cobrador los cheques, y los valores en efectivo recibidos, para que sean depositados en el banco pertinente.
7. El mensajero-cobrador entrega los comprobantes de depósito al contador de la empresa.
8. El contador realiza un registro extra contable de los pagos recibidos por los clientes, es decir, de lo que recibe en efectivo, de los cheques y de las transferencias bancarias realizadas por los mismos.
9. El contador realiza los registros correspondientes, disminuyendo las cuentas por cobrar a los clientes, y aumentando el valor de las cuentas bancarias.
10. El contador archiva el comprobante de depósito, haciendo referencia al asiento contable.

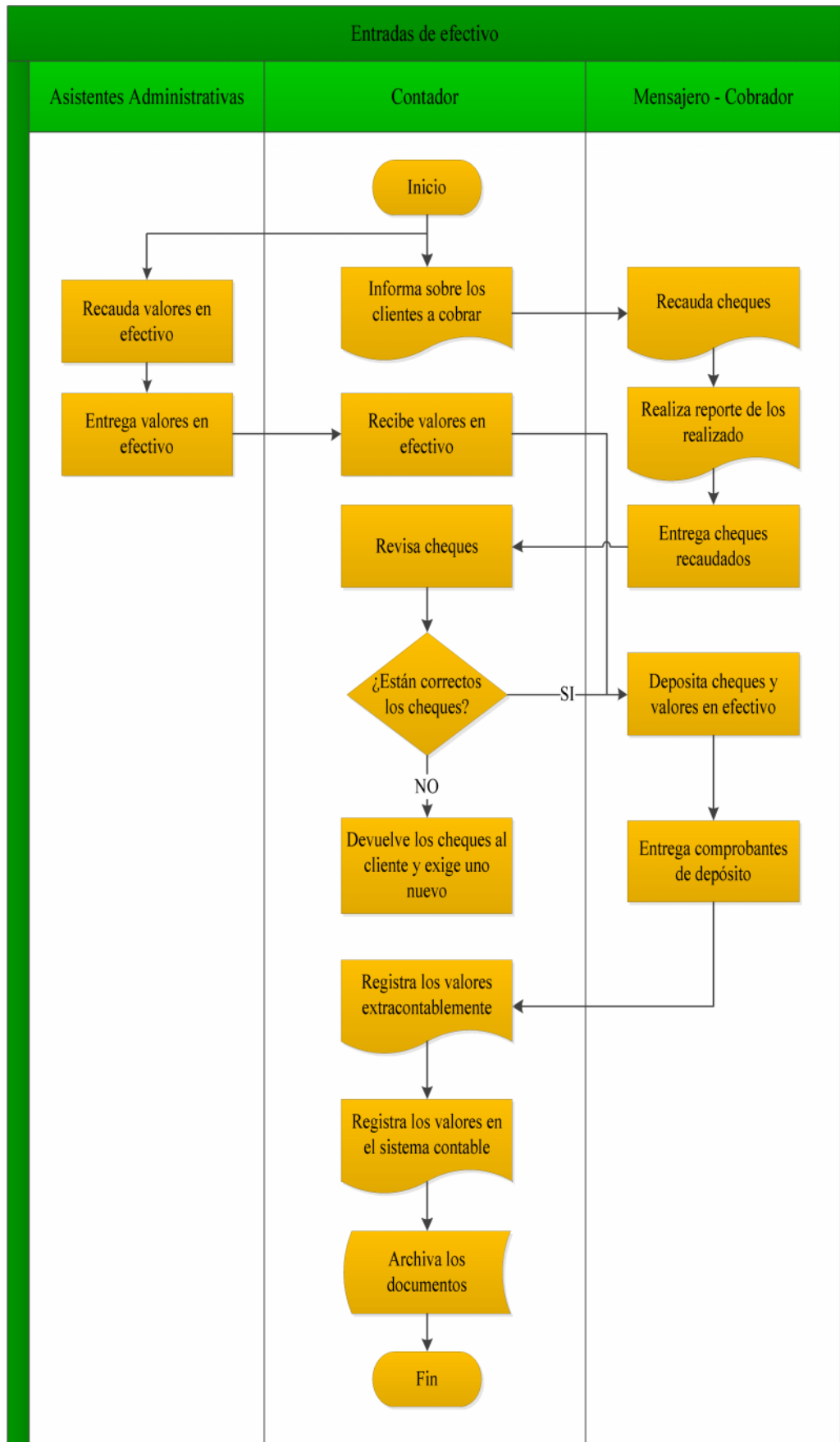


Diagrama 3: Entradas de Efectivo
Autor: Andrés Maldonado

2.8.2 Desembolsos de Efectivo

Los controles en los desembolsos de efectivo que tiene la empresa deben proporcionar un grado de seguridad razonable que únicamente se realicen los pagos que están autorizados por las personas responsables de hacerlo.

2.8.2.1 Fondos de Caja chica

La compañía maneja dos fondos de caja chica, el primero que cuenta con 200 dólares es para el transporte, principalmente del mensajero-cobrador de la empresa, y el segundo igual cuenta con 200 dólares, es para los gastos diversos que posee la empresa. Los fondos de caja chica son controlados por las asistentes administrativas, quienes son las encargadas de revisar minuciosamente los gastos realizados con dichos fondos.

Reposición de fondos de caja chica.- La reposición de los fondos de caja chica puede ser mensual o semanalmente, esto dependiendo de las necesidades y las operaciones de la compañía. La empresa realiza la reposición mediante autorización escrita del Gerente General.

La empresa cuenta con una política de desembolso de caja chica, la cual explica que en todo desembolso de caja chica debe llenarse un formulario detallando el desembolso, también debe tener documento de respaldo y debe ser aprobado por un socio de la empresa, además existe una

condición que deben cumplir, que indica que el destino del desembolso sea el mismo que el del fondo, por ejemplo, si el mensajero-cobrador necesita dinero para gasolina éste saldrá del fondo de caja chica para transporte.

2.8.2.2 Cuentas bancarias

La empresa posee dos cuentas bancarias en diferentes bancos del país. La *cuenta bancaria 1* es utilizada para el giro del negocio, es decir, el pago a proveedores, empleados, impuestos, servicios básicos, y todo lo demás que tenga relación con las transacciones de la empresa.

La *cuenta bancaria 2* es utilizada como reserva para la cuenta bancaria 1, se pasa de ésta cuenta a la otra para compensar la falta de efectivo; también se utiliza para comprar equipos y para pagar las utilidades a los socios de la empresa.

Para que un cheque sea válido debe incluir las firmas del Gerente General y de un socio de la empresa, caso contrario el cheque no podrá hacerse efectivo por parte de los proveedores.

2.8.2.3 Resumen del proceso de desembolso de efectivo

1. El contador monitorea constantemente en el sistema el vencimiento de las obligaciones, revisando las facturas en orden cronológico.

2. Una vez que ha revisado el vencimiento del pasivo, él mismo averigua si es que la empresa dispone de los fondos necesarios para realizar los pagos.
3. Si es que no existen los fondos necesarios, el Gerente General renegocia la deuda con el proveedor.
4. Si se dispone de los fondos necesarios, el contador procede a emitir el cheque necesario para el pago, y también un comprobante de egreso, y los envía al Gerente General y a un socio de la empresa para la firma.
5. El Gerente General y el socio firman los documentos y los devuelven al contador para que realice el pago.
6. El contador revisa los documentos que se le han entregado antes de enviarlos a las asistentes administrativas.
7. El contador procede a realizar los registros correspondientes de la transacción realizada.
8. Las asistentes administrativas entrega el cheque y el comprobante de retención, y además hace que el proveedor firme el comprobante de egreso.

9. Las asistentes administrativas envían la copia del comprobante de retención y el comprobante de egreso al contador para que sean archivados.

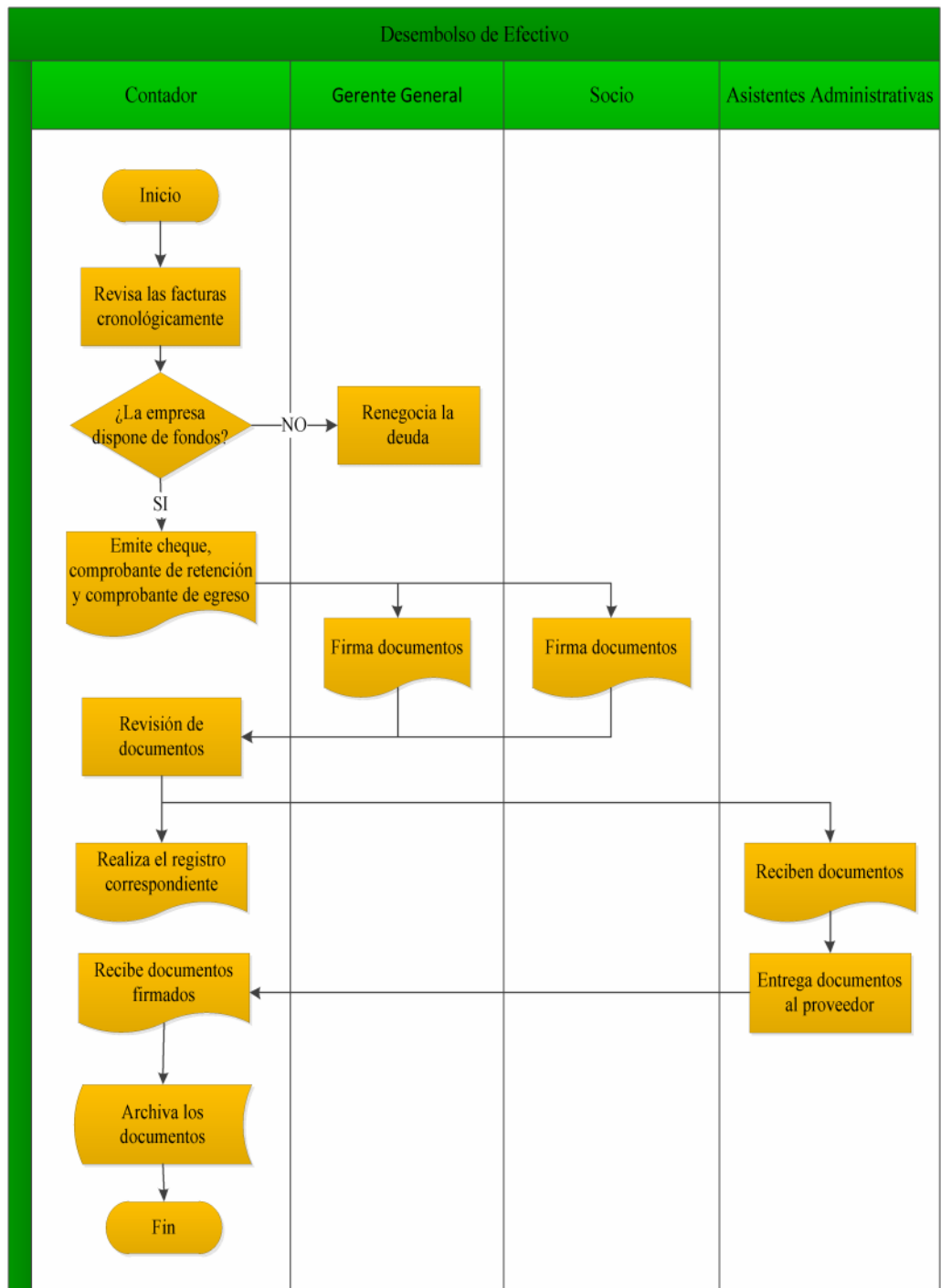


Diagrama 4: Desembolso de Efectivo
Autor: Andrés Maldonado

2.8.3 Conclusiones sobre los controles para este ciclo

Las principales *Fortalezas* halladas en las operaciones y transacciones que se realizan en este ciclo son:

- Se realizan conciliaciones bancarias en la empresa por parte de Contabilidad, que trabaja de manera independiente de quienes manejan el efectivo que son las asistentes administrativas.
- Todos los cheques de la empresa se emiten en orden secuencial, si alguno se daña lo archivan para mantener control sobre todos los cheques. También la empresa revisa los cheques que han sido devueltos por las entidades bancarias u otras empresas
- Para emitir un cheque debe tener más de una firma para que sea válido, además debe ser a nombre del proveedor, y posteriormente realiza un seguimiento a los cheques para determinar el cobro de los mismos.
- Contabilidad maneja un registro extra contable, en el cual constan los valores recibidos de los acreedores mediante transferencias bancarias, efectivo y cheque.

- La empresa ha establecido los días martes y viernes para realizar los pagos a los proveedores, con el fin de evitar confusiones o acumulaciones de pagos en una semana.
- La Dirección de la empresa es la única encargada de autorizar los pagos por valores altos, ésta aprobación debe ser realizada por escrito para que exista constancia de lo dispuesto por la misma.

Las **Debilidades** más significativas que se encontraron en el relevamiento de información para este ciclo son:

- La empresa no realiza presupuestos de caja para un determinado período, por lo que no se realiza una planificación adecuada del efectivo con que cuenta la empresa.
- La Dirección de la empresa no utiliza herramientas financieras, o flujos de efectivo que permitan analizar el efectivo de la empresa.
- La empresa cuenta con dos cajas para recibir los pagos en efectivo, sin embargo la Administración no les realiza arqueos de caja, por lo que no existe control sobre las mismas.
- La Dirección de la empresa no ha establecido un valor a partir del cual se emita un cheque para realizar los pagos a proveedores u otras empresas.

- El contador no debe ser la persona encargada de emitir los cheques de la empresa.
- No se revisa periódicamente que se cumplan las políticas que se han establecido para este ciclo, por lo que no existe un control específico sobre las personas ejecutan las actividades.

2.9 CICLO DE INGRESOS

2.9.1 Clientes

Centrocesal se dirige principalmente a organizaciones grandes y medianas, que requieran los servicios que ofrecen la empresa detallados con anterioridad. También se dirige a personas particulares que requieran un servicio específico.

Especialmente se dirige a las industrias: Farmacéutica, Florícolas, Avícolas, Consultoras ambientales, Farmacéutica Veterinaria y también realiza trabajos con algunas empresas del Estado.

2.9.2 Reconocimiento del Ingreso

Las facturas que emite la empresa se realizan de acuerdo a las condiciones pactadas con los clientes. Ciertas ventas pueden facturarse al principio o al final de la prestación de los servicios. Sin embargo la tendencia es prestar el servicio y posteriormente facturar los mismos.

Según contabilidad todos los ingresos, ya sean en efectivo o cheque, son enviados a la cuenta cuentas por cobrar porque la empresa no reconoce el ingreso hasta que se encuentre depositado en la cuenta que tiene el banco, por ello solo las transferencias realizadas por los clientes son reconocidas inmediatamente por la empresa como ingresos.

2.9.3 Otorgamiento de Crédito

La Administración de la empresa explicó que no se realiza un estudio técnico sobre la idoneidad de los clientes para poder acceder al crédito. La compañía indicó que a ningún cliente nuevo se le otorgará crédito, ésta solamente contempla que si la relación con el cliente va a ser frecuente con la empresa se le concederá el crédito respectivo, sin analizar nada más sobre el mismo.

Pese a existir esta posible debilidad en el control de las cuentas por cobrar, la Administración de la empresa considera que el riesgo es mínimo, ya que mantiene buenas relaciones con sus clientes.

2.9.4 Política de Cobro

La empresa maneja como política de cobro a los clientes un plazo máximo de 30 (treinta) días para todos los clientes que se les concede el crédito. Sin embargo esta política puede ser flexible dependiendo del cliente y del monto pactado en el contrato con el mismo.

En la práctica pudimos observar que estos plazos no se cumplen a cabalidad ya que los clientes no realizan los pagos en las fechas pactadas en un principio, por lo que falta control en las cuentas que se encuentran vencidas y que no han sido cobradas por parte de la empresa.

2.9.5 Provisión para cuentas incobrables

La provisión para cuentas incobrables se realiza en base a lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno (2014), como un gasto deducible.

Art. 10 LRTI. Num. 11: Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

La Dirección de la empresa no ha considerado realizar algún otro tipo de análisis financiero, para evaluar la posibilidad de no recaudar ciertas cuentas de algunos clientes, como por ejemplo análisis de antigüedad de saldos, métodos estadísticos, entre otros. Según la Administración de la empresa la provisión establecida por la Ley de Régimen Tributario Interno es la adecuada para valuar la cartera.

La Administración también explicó que no existen dificultades al momento de realizar la recaudación a los clientes, debido a la buena relación que existe entre ambas partes, como se mencionó anteriormente.

Además indicó que cuando se torna difícil de recaudar realiza un estudio de las causas por las cuales no se ha podido dar el pago. Primero se procede a realizar un llamado al cliente por parte de las asistentes administrativas, posteriormente interviene el contador de la empresa y finalmente el abogado de la empresa, el

cual determina si el cliente es insolvente e informa a la Administración que el valor debe considerarse como incobrable.

2.9.6 Resumen del proceso de ventas y otorgamiento de crédito

2.9.6.1 Sin contrato con el cliente

1. El cliente llega con su pedido, el cual es recibido por las asistentes administrativas, en un documento anotan el tipo de análisis a realizar.
2. El contador verifica si es un cliente nuevo de la empresa, si no lo es no se le concede crédito, y si lo es se analiza si es un cliente frecuente o no.
3. Si es que es un cliente frecuente se le otorga el crédito, caso contrario no se les otorga crédito.
4. Los analistas reciben el documento del tipo de análisis que tienen que realizar y lo ejecutan.
5. El Jefe de área revisa que los análisis estén bien realizados y revisan los resultados, los aprueban y los devuelven a los analistas.
6. Los analistas entregan los resultados a las asistentes administrativas.

7. Las analistas realizan la impresión de facturas de los análisis realizados.
8. El contador realiza los registros de las facturas por servicios prestados.
9. Las asistentes realizan llamadas a los clientes para entregar lo solicitado por los mismos.

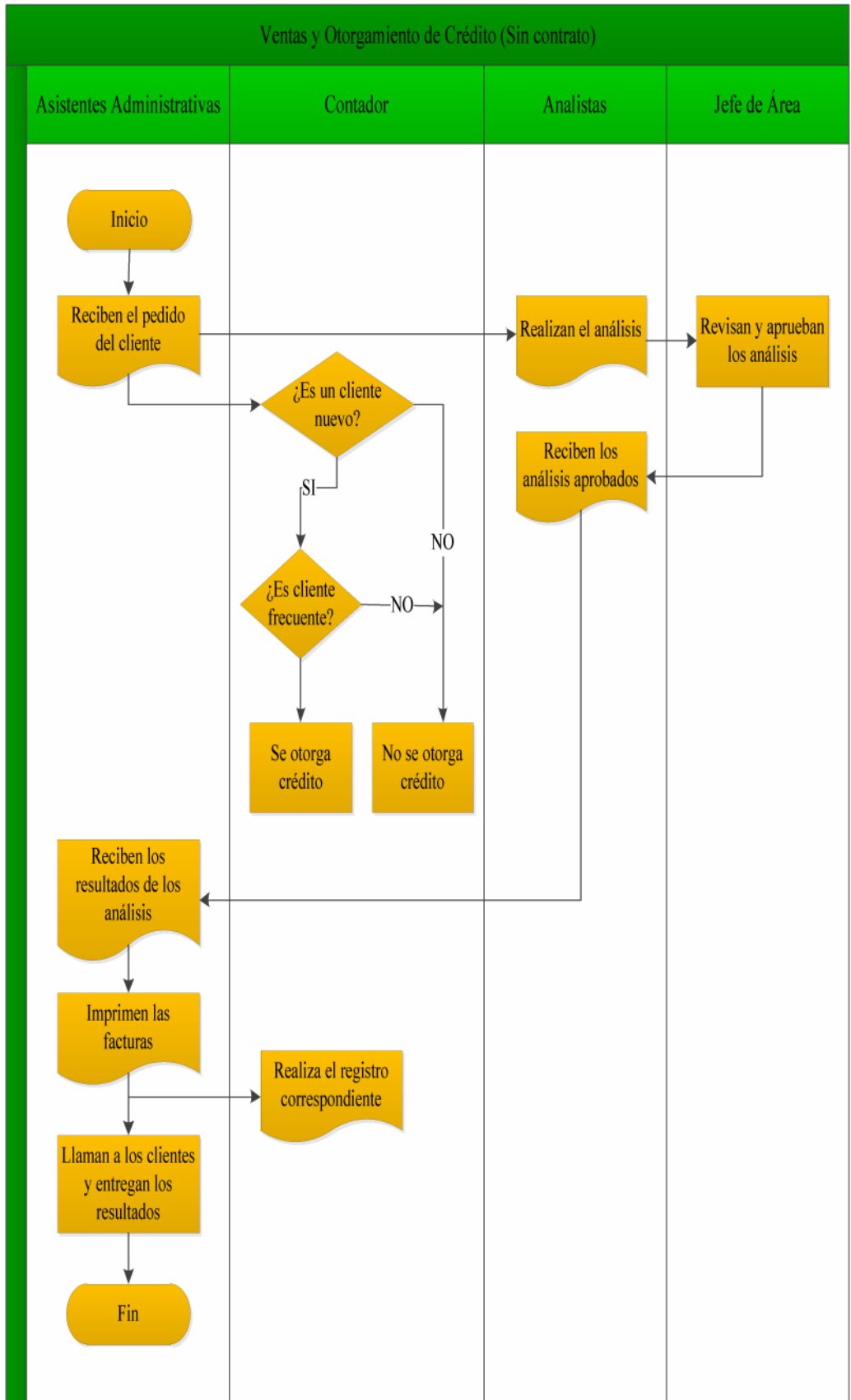


Diagrama 5: Ventas y Otorgamiento de Crédito sin contrato

Autor: Andrés Maldonado

2.9.6.2 Con contrato con el cliente

1. El cliente se contacta con el Gerente General de la empresa para firmar un contrato de trabajo.
2. El Gerente General negocia los términos de contrato con el cliente, en cuanto a servicios a brindar, plazos y forma de pago.
3. El Gerente General realiza la firma del contrato, como representante legal de la empresa, una vez llegado a un acuerdo con el cliente.
4. Una vez firmado el contrato por ambas partes, el Gerente General informa a los analistas los servicios que tienen que realizar de acuerdo al contrato.
5. Los analistas ejecutan los análisis y servicios pactados en el contrato con el cliente.
6. Las asistentes administrativas emiten las facturas por los servicios prestados.
7. Las asistentes administrativas entregan los resultados.
8. El contador realiza los registros correspondientes.

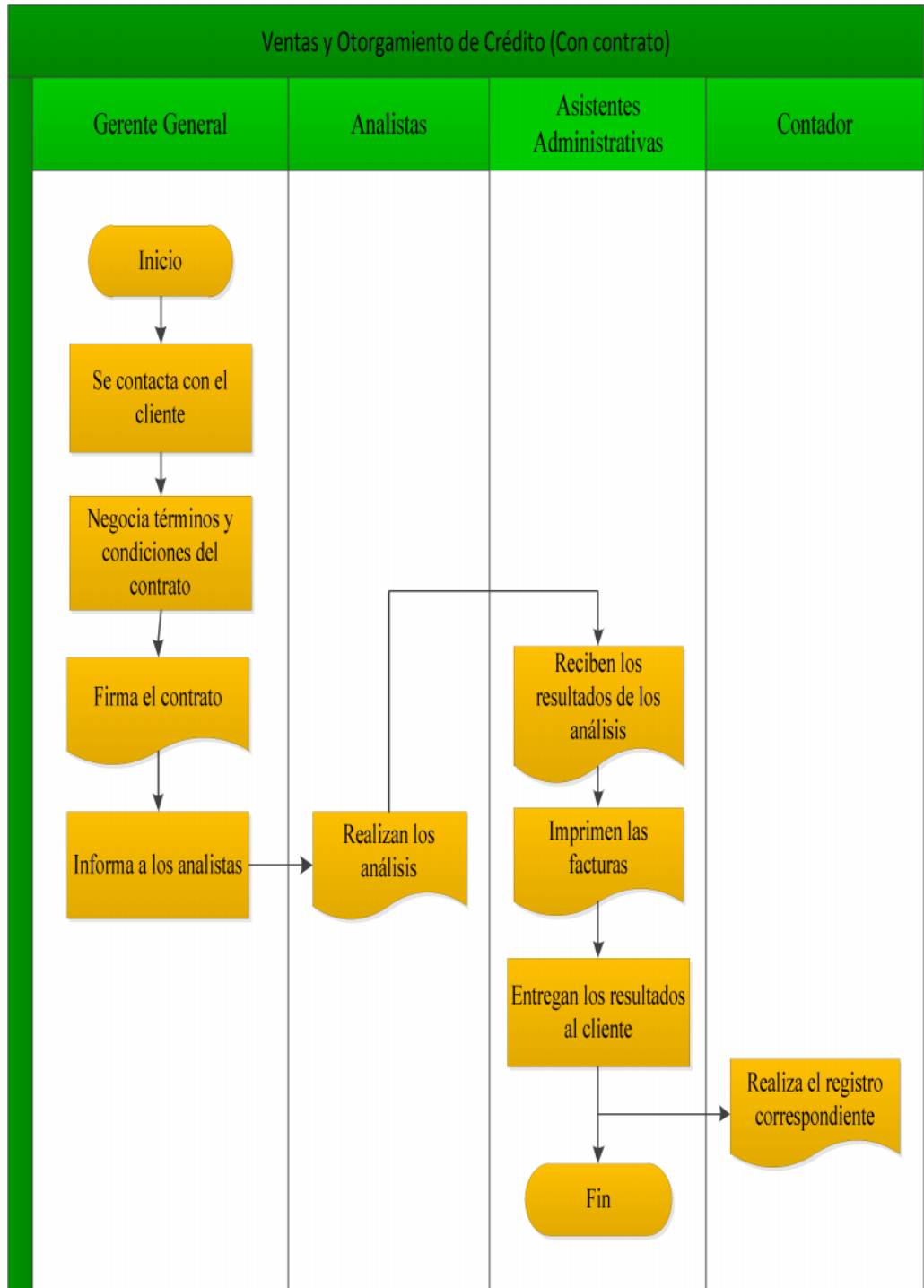


Diagrama 6: Ventas y Otorgamiento de Crédito con contrato

Autor: Andrés Maldonado

2.9.7 Conclusiones sobre los controles para este ciclo

Las *Fortalezas* encontradas durante el relevamiento de información en la empresa son:

- La documentación soporte para las transacciones de este ciclo (facturas, entre otros) está prenumerada, se archiva en orden cronológico y se introducen directamente al sistema.
- Las facturas son revisadas por las asistentes administrativas, quienes llevan un control de las mismas, conjuntamente con el contador, encargado de registrar las facturas en el sistema.
- El Gerente General realiza la aprobación del crédito y del descuento a los clientes antes de la prestación de los servicios.
- Las asistentes administrativas realizan llamadas telefónicas constantemente para realizar conciliación de saldos y recordar a los clientes el pago de facturas vencidas.
- La Dirección de la empresa ha elaborado políticas de cancelación y devolución de las ventas realizadas, e indica cómo deben actuar los empleados ante estas situaciones.

Las **Debilidades** más importantes halladas al realizar el levantamiento de la información son las siguientes:

- La empresa no utiliza índices financieros, ni tampoco realiza análisis financieros, que permitan realizar una evaluación del desempeño de las cuentas que corresponden a este ciclo en comparación con años anteriores.
- La Administración de la empresa no realiza un análisis sobre los nuevos clientes para otorgarles crédito.
- La Dirección de la empresa no analiza periódicamente si deben realizarse cambios en los precios de venta, y condiciones de crédito que se dan a los clientes.
- La Administración no cuenta con un listado de los clientes que trabajan con la empresa, solo se tiene un conocimiento de los que habitualmente trabajan con la empresa.
- Si bien existen políticas que indican el período de cobro a los clientes, éstas no son cumplidas a cabalidad por los clientes, ya que en su mayoría pagan después del período pactado previamente.
- No existe una revisión periódica del cumplimiento de las políticas que se han establecido para este ciclo, por lo que no existe un control específico sobre las personas que las realizan.

2.10 CICLO DE GASTOS

2.10.1 Proveedores

Los proveedores de una empresa pueden aportar de manera indirecta a la eficiencia de las operaciones, siendo oportunos en la entrega de insumos, estándares y reactivos, facilitando créditos, entre otras actividades. Por otro lado, un proveedor ineficiente puede ocasionar que no se entreguen trabajos a tiempo, o acabar con la liquidez de la empresa. Por estas razones las organizaciones deben tener las precauciones necesarias al momento de seleccionar y negociar con los proveedores.

Centrocesal maneja principalmente dos tipos de proveedores: los *proveedores de insumos, estándares, reactivos y materiales* para realizar los servicios que ofrece la compañía, y los *proveedores de servicios*, los cuáles no son tan relevantes para la elaboración de esta propuesta. Los proveedores de insumos, estándares, reactivos y materiales son aproximadamente veinte. A los proveedores que más productos o servicios se les solicita son: Fredy Ramos, Novachem del Ecuador y Difco.

Contabilidad indicó que no se realizan confirmaciones sobre los saldos con ningún proveedor, ya que no es muy frecuente que existan variaciones significativas, la empresa ha optado por contactarse mediante vía telefónica con los proveedores para verificar los saldos, ya que indicó que existen buenas relaciones con los mismos.

2.10.2 Reconocimiento del gasto

La Administración de la empresa reconoce directamente el gasto cuando ésta ha adquirido un servicio, independientemente de si éste ha sido prestado o no a la misma. Pero si se ha adquirido reactivos o insumos éstos van a la cuenta de inventarios y se reconoce como gasto del período cuando egresan de la bodega.

Además de los gastos comunes que tiene la empresa, la Administración ha establecido una política que indica que cuando la adquisición de equipos o de Propiedad, Planta y Equipo no supera el valor de mil dólares será considerado como gasto del período, salvo excepciones como por ejemplo los equipos de computación.

2.10.3 Cuentas por pagar

Para las cuentas por pagar, la Administración de la empresa ha establecido como política interna realizar los pagos a los proveedores dentro de treinta días, esto puede variar debido a que son los proveedores los que imponen las políticas y plazos de pago, solamente cambiaría si éstos indican un plazo menor al de la política de la empresa.

En algunos casos los proveedores realizan llamadas a la empresa exigiendo su pago, pero muchas de las ocasiones la empresa les da a conocer que el plazo

establecido aún no se ha cumplido, por lo que tienen que esperar para cobrar su dinero.

Además el contador de la empresa indicó que todos los días viernes revisa las cuentas por pagar en el sistema contable que utiliza, manteniendo así un control sobre las mismas y también da prioridad a aquellas que están por vencer o se encuentran vencidas.

2.10.4 Resumen del proceso de Gastos

1. El trabajador realiza una solicitud de compra, que es enviada al Gerente General de la empresa.
2. El Gerente General analiza si realmente es necesario realizar la compra. Si es necesario realizar la compra envían la solicitud a Contabilidad para continuar con el proceso.
3. El contador solicita las cotizaciones necesarias a los proveedores, seleccionando las mejores tres proformas para posteriormente enviarlas al Gerente General.
4. El Gerente General realiza la aprobación de la mejor proforma e informa al contador que realice la compra.

5. El contador negocia las condiciones de pago y procede a realizar la compra según la disposición del Gerente.
6. El contador recibe lo solicitado y revisa que se encuentre en óptimas condiciones.
7. El contador procede a entregar lo adquirido a la persona que lo solicitó.
8. El contador realiza el registro contable de la obligación por el equipo adquirido, y archiva los documentos respectivos.

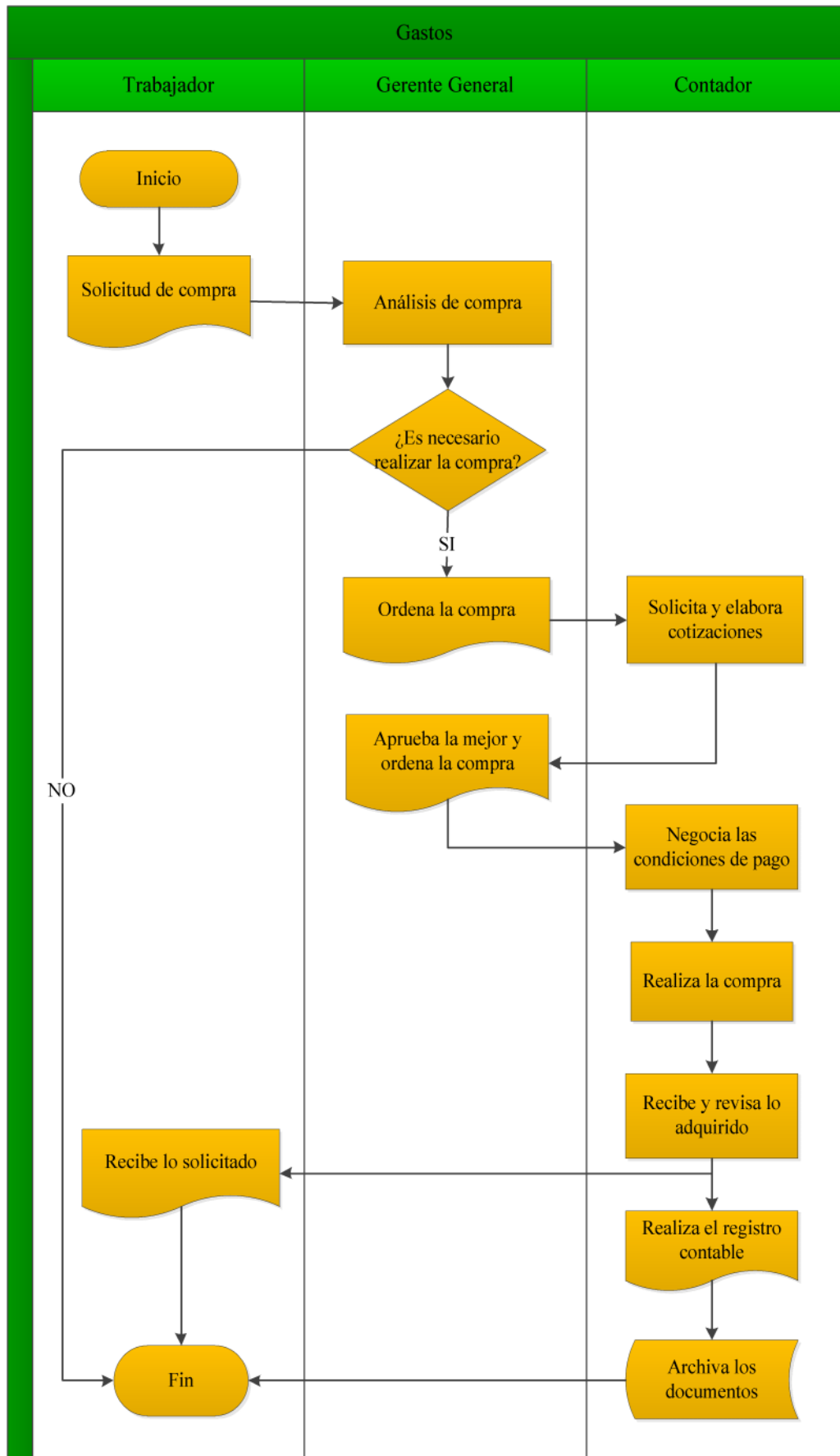


Diagrama 7: Gastos
Autor: Andrés Maldonado

2.10.5 Conclusiones sobre los controles para este ciclo

Las principales *Fortalezas* encontradas al realizar el levantamiento de información y aplicación de cuestionarios son:

- Todas las adquisiciones de este ciclo están debidamente respaldadas con documentación soporte, tanto interna (requisición de solicitud de compra, entre otros) como externa (facturas, notas de venta, entre otros).
- La Administración conjuntamente con Contabilidad revisa la antigüedad de los saldos en las cuentas por pagar a los proveedores, y se elabora un análisis de por qué no se ha podido realizar el pago respectivo, para poder resolver el problema.
- La administración es la única que se encarga de autorizar los ajustes en las cuentas de este ciclo, así como las facturas que se deben pagar y la fecha en la cual debe realizarse el mismo.
- La Dirección realiza capacitaciones a los empleados que negocian directamente con los proveedores, con el fin de garantizar el beneficio para la empresa.
- La Dirección ha centralizado el proceso de gastos en pocas personas para que el proceso sea más eficiente para la empresa.

Las *Debilidades* más importantes que se hallaron en la empresa en el relevamiento de información son los siguientes:

- La Administración no maneja un listado actualizado de proveedores, solo mantiene en cuentas contables los nombres de los que han trabajado con la empresa, lo que puede ocasionar demoras al momento de seleccionarlos para realizar una compra y también generar errores al momento de realizar los pagos.
- La Administración indicó que no se solicitan estados de cuenta a los proveedores porque realizan llamadas para verificar saldos, y casi no existen diferencias en los valores, pero no existe soporte físico que ayude a certificar esas afirmaciones.
- La empresa no utiliza índices financieros, ni tampoco realiza análisis financieros, que permitan realizar una evaluación del desempeño de las cuentas que corresponden a este ciclo en comparación con años anteriores.
- La Dirección de la empresa no ha establecido montos específicos para realizar cierto tipo de adquisiciones.
- La política indica que la Dirección aprueba las compras por valores significativos de manera escrita, sin embargo en algunas ocasiones se ha observado que se las realiza de manera verbal.

- No se revisa periódicamente que se cumplan las políticas que se han establecido para este ciclo, por lo que no existe un control específico sobre las personas realizan las actividades correspondientes.

2.11 INVENTARIOS

La cuenta de inventarios se subdivide en dos, que son: el *inventario de insumos, reactivos y estándares*, y el *inventario de materiales de oficina y útiles de aseo*. Lo más representativo en la cuenta inventarios es la primera subdivisión, es decir los insumos, reactivos y estándares, ya que éstos son utilizados en la elaboración de los análisis tanto químicos, clínicos y microbiológicos.

Tanto los materiales de oficina como los útiles de aseo son considerados como gasto del período en el momento en que se incurren. Todos los movimientos son controlados por el responsable de bodega y por el contador de la empresa.

2.11.1 Valuación del inventario

Todos los reactivos, estándares, insumos y materiales que se encuentran en el inventario son registrados bajo el método de promedio ponderado, ya que la Administración considera éste método como el más adecuado.

El flujo físico de los inventarios no sigue el mismo supuesto, esto debido a que los reactivos, estándares e insumos son utilizados en los análisis de acuerdo a como van llegando, debido a que tienen fecha de caducidad.

2.11.2 Rotación de inventarios

La Administración de la empresa indicó que los inventarios de reactivos tiene una alta rotación, debido a que son utilizados constantemente para realizar los análisis clínico, químico y microbiológico, por ello se realiza pedidos a los proveedores periódicamente para ayudar a que no exista escasez de inventario.

2.11.3 Inventario dado de baja

La Administración de la empresa indicó que al existir una alta rotación de los inventarios de reactivos, insumos y estándares, hasta el momento no se han dado de baja, debido también a que el contador controla en el sistema contable los inventarios con el etiquetado que posee cada ítem del mismo.

2.11.4 Gestión de bodega

La gestión de bodega es una parte esencial y muy importante para realizar los controles en los inventarios. Las personas encargadas de custodiar el inventario son determinantes para establecer los aciertos y las fallas que presentan los controles actuales.

Los responsables de bodega cumplen un papel fundamental en el manejo de inventario, entre sus funciones principales están: realizar las cotizaciones, revisar las adquisiciones, llevar un registro de los ítems que entran y salen de bodega, ordenar y archivar los inventarios.

Es importante que los responsables de bodega conozcan con lo que están trabajando y cómo deben actuar en caso de ocurrir algún accidente o rotura de algún reactivo, por ello la empresa realiza capacitaciones a todo el personal que tienen que manejar el inventario, porque algunos reactivos son peligrosos y deben manejarse con cuidado.

2.11.5 Resumen del proceso de Adquisición de inventario

1. El responsable de bodega realiza una solicitud de compra de reactivos, estándares e insumos, que es enviada al Gerente General de la empresa.
2. El Gerente General analiza si es necesario realizar la compra de los reactivos, estándares e insumos solicitados. Si consideran realizar la compra envían la solicitud a Contabilidad para continuar con el proceso.
3. El contador solicita las cotizaciones necesarias a los proveedores, seleccionando las mejores tres proformas para posteriormente enviarlas al Gerente General.
4. El Gerente General realiza la aprobación de la mejor proforma e informa al contador que realice la compra.
5. El contador realiza la compra de los insumos, estándares y reactivos según la disposición del Gerente General.

6. El contador recibe los insumos, estándares y reactivos, y revisa que se encuentre en óptimas condiciones, con la ayuda del responsable de bodega.
7. El contador procede a entregar lo solicitado al responsable de bodega.
8. El responsable de bodega realiza el etiquetado de los insumos, estándares y reactivos adquiridos, haciendo referencia a la factura de compra.
9. El contador realiza el registro contable de la obligación por el equipo adquirido, y archiva la factura de compra.

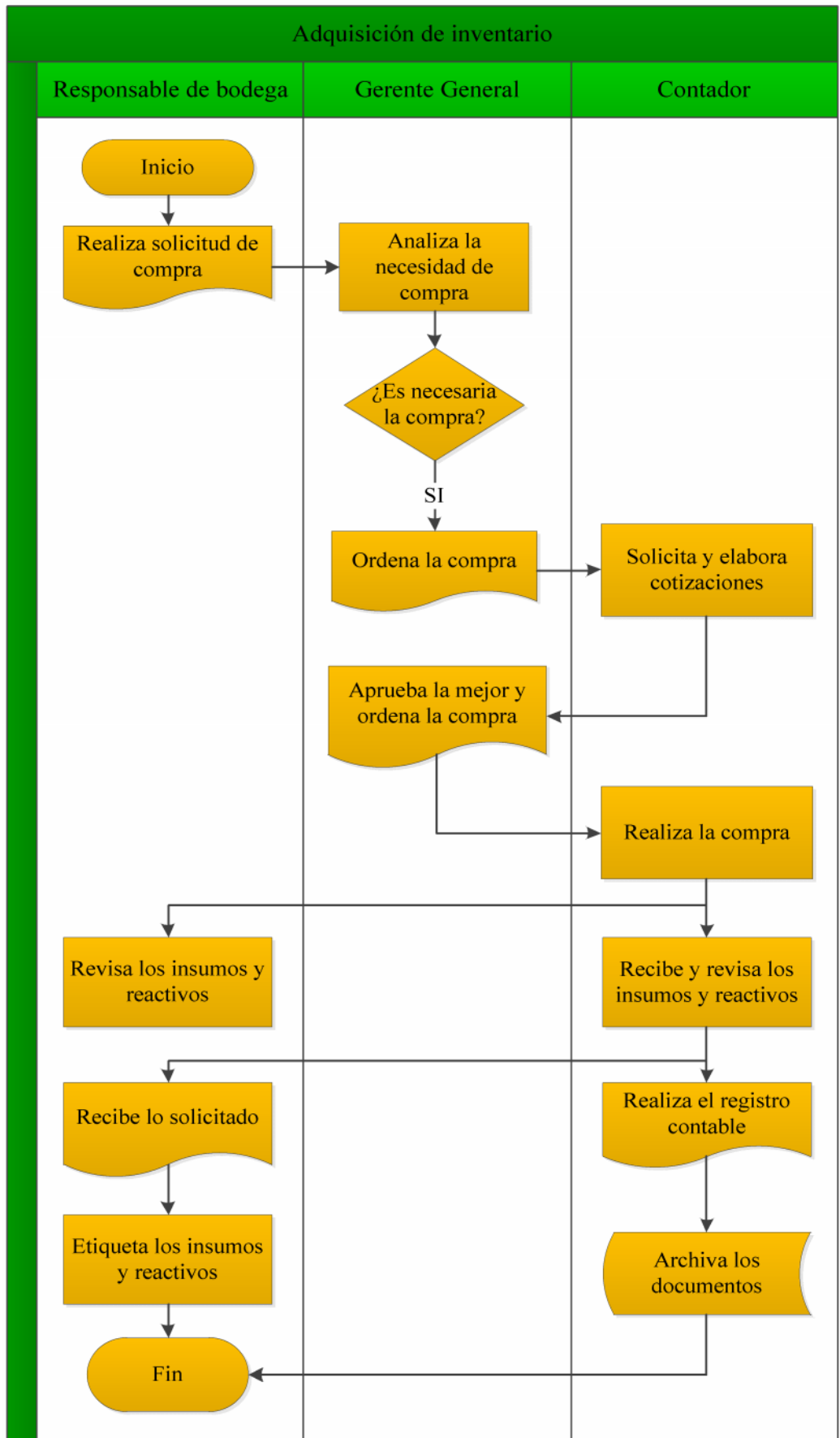


Diagrama 8: Adquisición de inventario

Autor: Andrés Maldonado

2.11.6 Conclusiones sobre los controles para este ciclo

Las *Fortalezas* que se han encontrado en las actividades de este ciclo son las siguientes:

- Las adquisiciones de inventario se encuentran respaldadas con documentación como facturas u órdenes de compra, las cuáles se archivan con los registros para tener un mayor control por parte de la Administración.
- El personal responsable realiza una verificación física del inventario con la documentación soporte emitida tanto interna (órdenes de compra) como externamente (facturas, notas de venta, entre otros).
- Cada insumo que ingresa a bodega cuenta con una etiqueta de identificación, que va en orden secuencial y hace referencia a la factura de la compra de los mismos, y permite determinar si se ha perdido o roto algún insumo.
- La Administración ha determinado un sitio específico para realizar la entrega de los insumos, que cuenta con las seguridades necesarias para revisar los mismos.

- La Dirección realiza capacitaciones a todo el personal que tiene que operar o manejar los insumos, estándares y reactivos, para que se manejen adecuadamente y no corran riesgo al usarlos.
- La Administración separa a los insumos que están dañados u obsoletos, es analizado y se lo trata de la mejor manera para que no afecte al ambiente.

Las **Debilidades** que se hallaron durante el relevamiento de información, para las actividades que se desempeñan en este ciclo son:

- Las salidas de los inventarios no hacen referencia a ninguna documentación soporte interna o externa, porque no se utiliza un reactivo en su totalidad para un solo trabajo.
- Las tomas físicas son realizadas por el mismo personal que custodia el inventario, por lo que no existe independencia total en el mismo.
- La empresa no utiliza índices financieros, ni tampoco realiza análisis financieros, para realizar una evaluación del desempeño de las cuentas que corresponden a este ciclo en comparación con otros años.
- La empresa no cuenta con parámetros establecidos de cantidades máximas y mínimas de existencias que deben existir en las bodegas de la empresa.

- Algunas ocasiones el personal no autorizado tiene acceso al inventario sin supervisión del personal responsable, por lo que no existe un control para tener acceso al inventario.
- El contador no debe realizar la compra del inventario.
- No hay una revisión constante de las políticas que se han establecido para este ciclo, por lo que no existe un control específico sobre las personas realizan las actividades.

2.12 RECURSOS HUMANOS

Centrocesal tiene actualmente 15 empleados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3: Número de Trabajadores

Área de Trabajo	Nº de empleados
Administrativa	5
Clínica	2
Microbiología	1
Química	7
TOTAL	15

Fuente: Centrocesal (2015)

Autor: Andrés Maldonado

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, porque el número de empleados, la baja rotación del personal y las actividades relacionadas con la administración del mismo no justifican tener uno. El contador de la empresa es el encargado de todo lo que se refiere a nómina, por ejemplo, realiza reportes relacionados a los empleados, mantiene las carpetas, realiza los pagos, entre otros.

2.12.1 Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento comienza con el análisis del perfil de trabajador, es decir las habilidades y competencias que debe tener para el cargo que se necesita llenar en la empresa. Una vez determinado el perfil la empresa realiza una publicación en los diarios de la ciudad sobre el puesto disponible.

El Gerente General, y el jefe del área del cargo disponible seleccionan a los mejores candidatos mediante entrevistas. Las personas que pasan esta prueba son sometidas a exámenes técnicos para demostrar sus conocimientos, por ejemplo análisis de muestras, análisis de sangre, entre otros.

La empresa no realiza reclutamiento interno, tampoco obtiene nuevos empleados por recomendación de los trabajadores.

2.12.2 Capacitación

La Administración siempre ha estado pendiente de la preparación de sus empleados debido a las exigencias tanto del mercado como de las autoridades que controlan y regulan las actividades de la empresa, es por ello que realiza capacitaciones constantemente a sus empleados en su área de especialización para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Cabe destacar que la compañía ha invertido mayor tiempo y dinero en capacitación del personal del área química.

Las capacitaciones son en algunas ocasiones realizadas por los más experimentados de la empresa, en otras ocasiones la empresa contrata expertos en ciertos temas a que brinde charlas en la empresa o sino envía a los empleados a cursos de capacitación fuera de la empresa.

En caso de que los empleados asistan a los cursos externos, una vez que han concluido, éstos deben realizar un informe escrito, y preparar una presentación,

ya sea para todo el personal o sólo los trabajadores del área a la que corresponda, dependiendo del tema del curso recibido.

2.12.3 Rotación de empleados

Según la Administración de la empresa la rotación de los empleados es bastante baja. En el área administrativa no han ocurrido cambios mayores en la composición del personal, únicamente hubo un cambio durante el año. Los empleados que más rotan son los del área química, aun así se estima que tan solo el 20 por ciento aproximadamente rota. La Administración de la empresa también agregó que la gran mayoría de los empleados han trabajado por más de cinco años.

2.12.4 Remuneración del personal

2.12.4.1 Sueldos

Las decisiones sobre las remuneraciones son tomadas por el Gerente General de la empresa, conjuntamente con los socios de la empresa, que son los encargados de revisar el desempeño de cada trabajador.

Los sueldos de los empleados se cancelan en su totalidad al final de cada mes, las cancelaciones se las realiza directamente mediante transferencias bancarias de las cuentas de la empresa a las respectivas cuentas de cada trabajador.

El contador de la empresa hace firmar a cada empleado su rol de pagos para que exista evidencia de que recibieron la remuneración por sus servicios a la empresa y los archiva en la carpeta de cada empleado.

2.12.4.2 Otras remuneraciones

La empresa no otorga ninguna remuneración adicional a las que dispone el Código del Trabajo. Dentro de los contratos de los trabajadores tampoco se ha pactado el pago de algún otro beneficio. Sin embargo, la Dirección de la empresa da a sus empleados un bono en Navidad, y adicionalmente realiza una cena para todo el personal por motivo de esta fecha.

2.12.5 Control del tiempo

La Administración de la empresa indicó que se utiliza un sistema electrónico, el cual lee la huella dactilar de los empleados, para indicar la hora de entrada y la hora de salida del personal.

Sin embargo se pudo constatar que no existe una persona encargada de controlar el tiempo de trabajo por cada empleado, y por la misma razón no se puede determinar si existen o no horas extras realizadas por los empleados en la jornada de trabajo.

2.12.6 Seguridad Industrial e Higiene

La empresa considera de gran importancia este ámbito debido a la manipulación de insumos que pueden ser nocivos para el ser humano. Por ello la empresa cuenta con las siguientes normas en cuanto a seguridad industrial e higiene laboral:

1. Ninguna persona puede realizar trabajos distintos a los que realiza normalmente, sin antes haberse familiarizado con las normas de Seguridad e Higiene correspondientes, y sin la autorización del responsable del área.
2. Es obligación de todo el personal informar al responsable del área sobre cualquier anomalía que detecte y que pueda causar daños al personal, equipos, materiales, etc.
3. Es obligación de todo el personal memorizar la asociación de imagen con riesgo de peligrosidad y respetar las reglas de manejo según las fichas de seguridad descritas para cada reactivo.
4. Los empleados que manipulen los reactivos deben respetar la ubicación de almacenamiento de reactivos según su peligrosidad. Los sólidos siempre estarán en los estantes de arriba y los líquidos en los estantes de abajo.

5. El personal con carácter de “Obligatorio” usará el equipo de ropa de trabajo: mandil, guantes mascarilla y gafas, como así también protección personal que le sea entregado para el desarrollo de su tarea.
6. Es obligación de todo el personal mantener el orden y la limpieza de los lugares de trabajo, antes, durante y después de la ejecución de cualquier tarea, con el objeto de prevenir cualquier situación que pudiera generar accidentes.
7. Los productos químicos no se deben guardar o almacenar en recipientes que puedan llevar a confusiones con alimentos.

2.12.7 Conclusiones sobre los controles para este ciclo

Las *Fortalezas* que se encontraron al realizar el relevamiento de información en la empresa son:

- La empresa tiene constancia física (roles de pago) que certifique que los trabajadores recibieron el pago por su trabajo realizado.
- La Dirección de la empresa realiza verificaciones periódicas de los contratos de los empleados, para asegurarse que se están cumpliendo a cabalidad, y además cerciorarse que se cumpla lo estipulado en la ley.

- Tanto los aumentos y anticipos de sueldo, así como las ausencias al trabajo son aprobadas únicamente por la Dirección de la empresa, y es realizada de manera escrita para que exista constancia de la decisión tomada.
- La empresa mantiene los registros físicos con los datos de cada empleado, como por ejemplo los roles de pago, los cursos realizados y las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa.
- La Administración de la empresa estudia las capacidades y competencias que debe tener un nuevo empleado para ser contratado, y además realiza entrevistas y pruebas que garanticen sus conocimientos.
- Cada nuevo empleado recibe la inducción respectiva de su puesto de trabajo, la cual es realizada por personal autorizado por la Dirección de la empresa.
- La empresa evalúa periódicamente el desempeño de cada uno de los empleados, y además realiza actividades de retroalimentación con los mismos para que el grado de satisfacción sea el mejor para las dos partes.
- Dentro de la empresa se manejan algunos reactivos que pueden ser peligrosos, por lo que la Dirección de la misma realiza capacitaciones a todos sus empleados sobre seguridad e higiene laboral, para evitar en lo posible que ocurran accidentes con los empleados.

- La empresa contrata un seguro médico particular para todos los empleados.

Las *Debilidades* más importantes que se encontraron en la investigación realizada dentro de la empresa para este ciclo son las siguientes:

- La empresa no realiza un presupuesto anual de los gastos de nómina que va a tener, por lo que no existe una planificación de los gastos en los que se va a incurrir.
- La empresa cuenta con un dispositivo para controlar las horas, sin embargo no existe una persona que se encargue de ejecutar un control sobre las horas trabajadas por los empleados, lo que hace un poco inútil el dispositivo.
- No existe una revisión periódica del cumplimiento de las políticas que se han establecido para este ciclo, por lo que no existe un control específico sobre las personas ejecutan las actividades.

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA CENTROCESAL CÍA. LTDA.

En este tercero y último capítulo se realiza la propuesta de controles para Centrocesal cía. Ltda. Para realizar esta propuesta se han tomado en cuenta, el marco teórico del Control Interno expuesto en el primer capítulo, la información de la empresa presentada en el segundo capítulo, y cierta documentación importante mostrada en los anexos al final de este trabajo.

Cabe recalcar que este capítulo se basa en las debilidades que se han encontrado en cada uno de los ciclos, para posteriormente realizar la propuesta adecuada dependiendo de la debilidad hallada, indicando también el beneficio que puede generar a la empresa.

3.1 PROPUESTA EN EL CICLO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

3.1.1 Codificación de todos los activos fijos

Debilidad.- No se realiza la codificación de todos los activos, por ende la empresa desconoce lo que realmente posee.

Recomendación.- Realizar la codificación de los activos que posee, esto permitirá a la Gerencia General realizar las verificaciones físicas con un mayor grado de seguridad para identificar a cada uno de los equipos y activos. Así

mismo ayudaría a determinar si el equipo se encuentra en el área a la que pertenece y también a identificar al responsable del cuidado de los mismos.

3.1.2 Realización de toma física de Equipos

Debilidad.- No se realizan tomas físicas de los equipos que tiene la empresa, ni siquiera una vez al año.

Recomendación.- Realizar tomas físicas periódicamente de los equipos y activos que posee la empresa, por lo menos una vez al año, y que sea realizado por un representante del área donde está el activo, conjuntamente con el contador.

Así, la información presentada en los estados financieros y otros registros de los equipos va a tener un mayor grado de confiabilidad. Además la Gerencia General tendrá conocimiento de las condiciones en las que se encuentran cada uno de los equipos que posee, y con ello planear un mantenimiento adecuado a los mismos para mantenerlos en óptimas condiciones y determinar si las pólizas de seguro contratadas para la protección de los equipos es la adecuada.

3.1.3 Realización de un listado actualizado de Equipos

Debilidad.- La empresa no cuenta con un listado actualizado de todos los equipos que posee.

Recomendación.- Realizar la toma física de los equipos y ponerlos en un listado de acuerdo al área donde se encuentran los mismos, así la información que se presenta en los estados financieros y otros registros referentes a planta y equipo se mantendría actualizada y tendría un mayor grado de confiabilidad, además permitiría a la Gerencia General tomar mejores decisiones sobre adquisiciones o bajas de equipos.

3.1.4 Elaboración de presupuestos de Propiedad, Planta y Equipo

Debilidad.- La empresa no realiza requerimientos de presupuestos de Propiedad, Planta y Equipo al iniciar un determinado período.

Recomendación.- Realizar una planificación adecuada de los requerimientos de activos de PPE, y con esta base estructurar un presupuesto para la adquisición, y estimar las posibles bajas al inicio del ejercicio contable, considerando la capacidad física y la capacidad de pago de la empresa. En caso de ser necesario, la Gerencia General también debe considerar la posibilidad de obtener financiamiento externo, y analizar los impactos financieros que generaría en la empresa.

De este modo, la Gerencia General podría anticipar las necesidades de la empresa, y así poder encontrar la manera de satisfacerlas optimizando el uso de los recursos que posee. También mediante el uso de presupuesto se podrían realizar evaluaciones sobre el cumplimiento del mismo, y encontrar posibles debilidades que afecten a la empresa.

3.1.5 Forma de cálculo de la depreciación

Debilidad.- La depreciación se realiza de acuerdo a lo que estipula la Ley sin realizar otro análisis que permita determinar la vida útil real del activo.

Recomendación.- Realizar los cálculos de depreciación en base a un análisis elaborado por los proveedores de equipos, que indique el valor adecuado para depreciar a los equipos de acuerdo a la vida útil real de los mismos, y bajo las condiciones de uso que se les da en la empresa.

Así la empresa presentaría los rubros de los equipos y sus respectivas depreciaciones de manera real en términos financieros, ya que éstos no se depreciarían en forma tan acelerada. También las utilidades que genere durante el ejercicio indicarían un resultado más realista, y el crédito tributario (gasto deducible) sería utilizado en una mayor cantidad de períodos.

3.1.6 Control sobre activos totalmente depreciados

Debilidad.- La empresa no cuenta con un control específico sobre los activos que se encuentran totalmente depreciados.

Recomendación.- Realizar una inspección para comprobar las condiciones en las que se encuentran los activos que están totalmente depreciados. En caso de

que aún estén funcionando y sean útiles para generar ingresos a la empresa puede realizarse un revalúo del activo para reflejar un valor real del mismo.

De esta forma, la empresa va a reflejar valores más reales en los estados financieros y conservará los equipos que realmente son útiles, y ayudará a la Gerencia General a tomar mejores decisiones al momento de realizar adquisiciones de equipos o de dar de baja a los mismos.

3.1.7 Realizar reportes sobre planta y equipo

Debilidad.- No se realizan reportes sobre información relevante de propiedad, planta y equipo.

Recomendación.- Realizar reportes periódicamente (si es que es posible cada mes), en los cuales se detalle información importante para la toma de decisiones de la Gerencia General respecto a los activos de este ciclo, por ejemplo:

- Detalle del estado del activo a la fecha de corte.
- Adquisiciones realizadas durante el período.
- Gasto de depreciación del período y depreciación acumulada.
- Tiempo y método de depreciación utilizado para cada activo.
- Bajas de activos durante el período.
- Cualquier otra información que la Gerencia General considere necesaria para realizar la toma de decisiones.

Así la Gerencia General se mantendría informada oportunamente de todo lo referente a los equipos, y estaría en capacidad de realizar una adecuada toma de decisiones. Además estos informes funcionan como una medida de control para quienes están a cargo de la custodia de los equipos.

3.1.8 Procesos para el ciclo de Propiedad, Planta y Equipo

Basándose en las recomendaciones realizadas para este ciclo, los procesos tienen algunos cambios, que contribuyan al mejor control dentro de la empresa. En adelante se detallan los cambios propuestos.

3.1.8.1 Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo

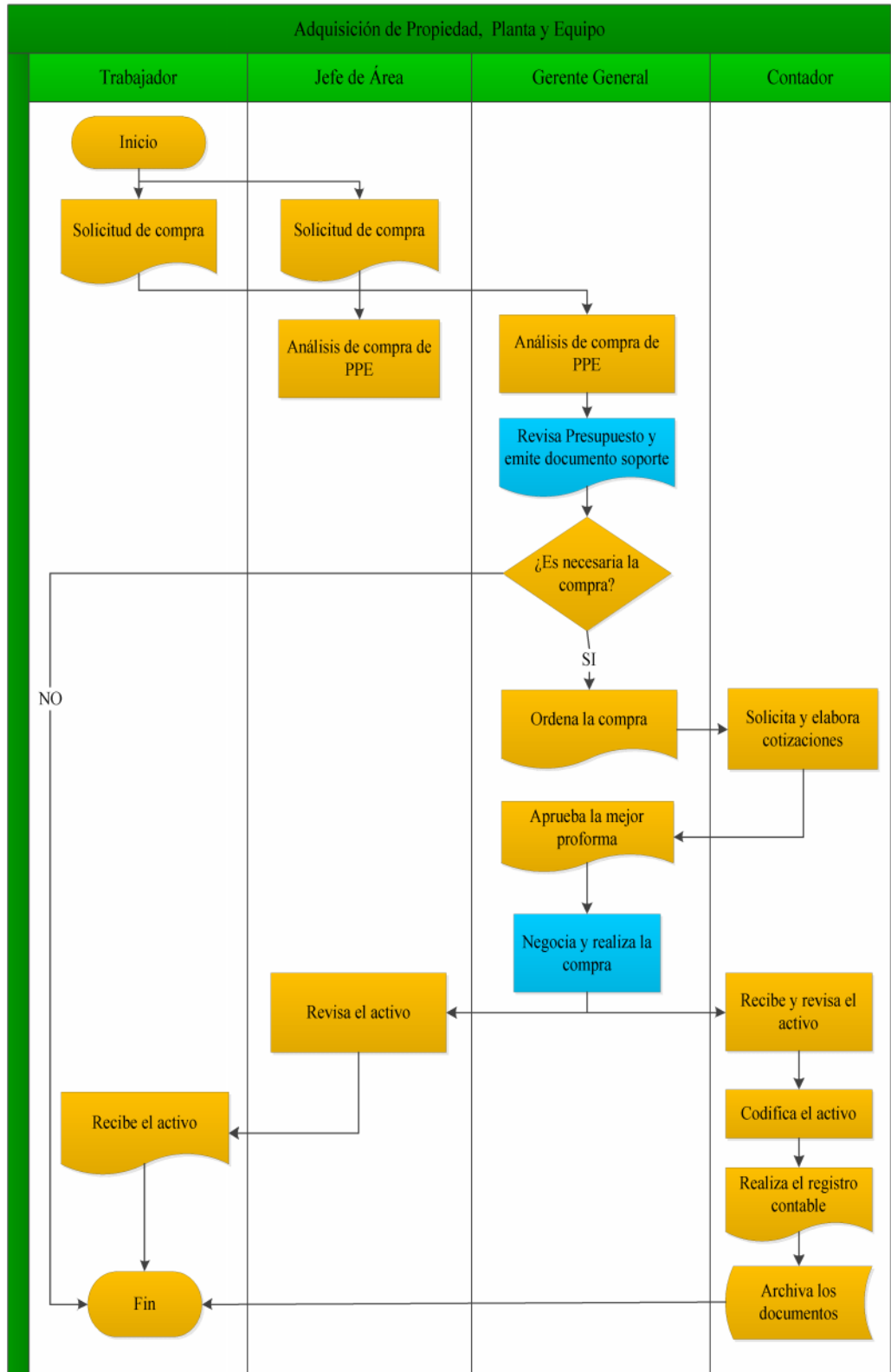


Diagrama 9: Propuesta Adquisición PPE

Autor: Andrés Maldonado

3.1.8.2 Disposición de Propiedad, Planta y Equipo

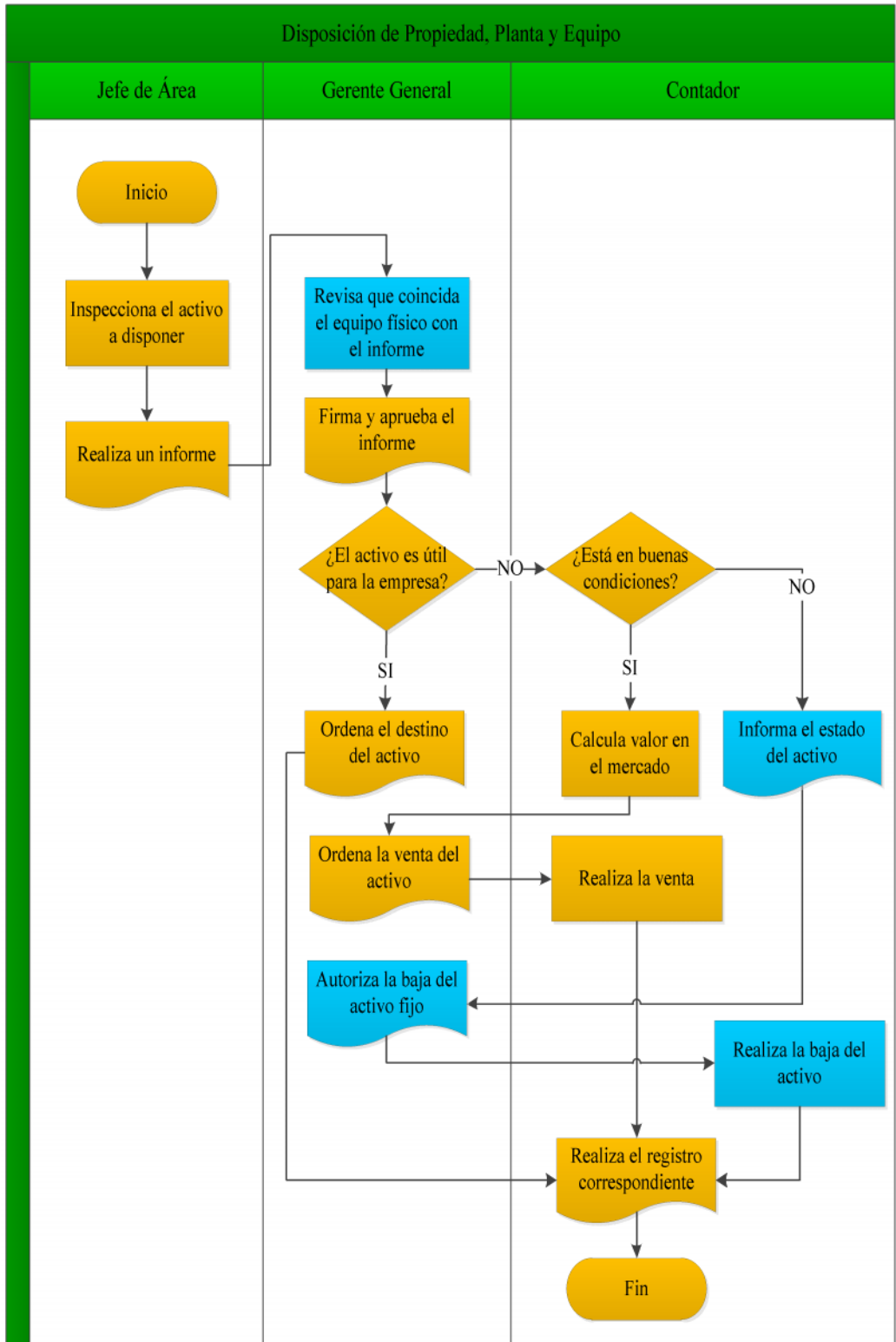


Diagrama 10: Propuesta Disposición PPE

Autor: Andrés Maldonado

3.1.8.3 Toma física de Propiedad, Planta y Equipo

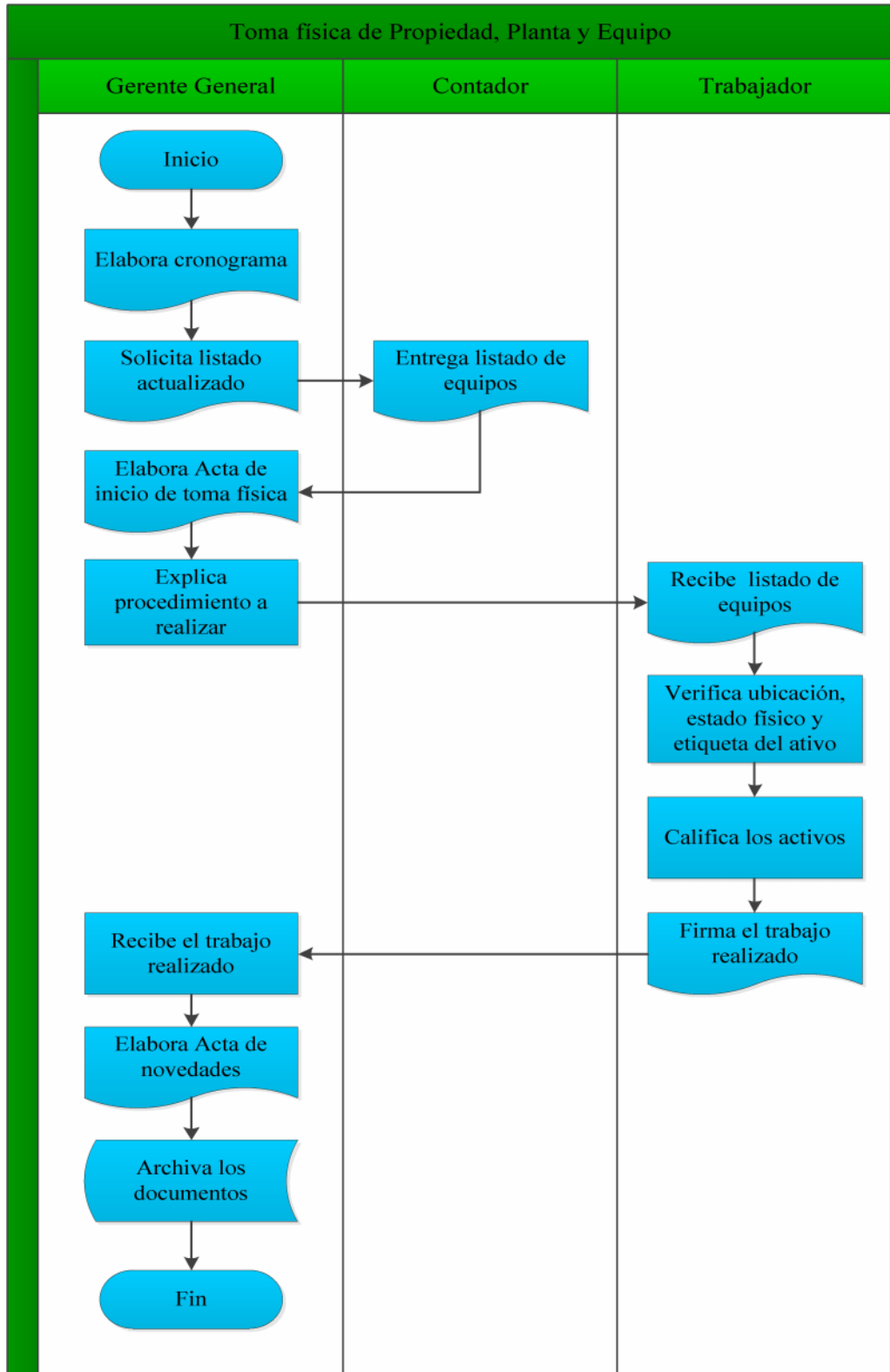


Diagrama 11: Propuesta toma física PPE

Autor: Andrés Maldonado

3.2 PROPUESTA EN EL CICLO DE TESORERIA

3.2.1 Presupuesto de Efectivo o Flujo de Caja Proyectado

Debilidad.- La empresa no realiza presupuestos de efectivo para un determinado período.


Recomendación.- Elaborar un presupuesto de las entradas y salidas de efectivo de la empresa, considerando las políticas de cobro y de pago que posee, y también los siguientes conceptos:

Tabla 4: Entradas y Salidas de Efectivo

Ingresos	Gastos
Ingresos años anteriores	Gastos años anteriores
Ingresos por Venta de Equipos	Gastos Administrativos (Nómina Oficina, Servicios básicos, entre otros.)
Ingresos por Prestación de Servicios	Gastos Operativos (Nómina Laboratorio, Mantenimiento, Inventario, Arriendo, entre otros.)
Ingresos por Comisiones	Intereses por pagar
Préstamos Obtenidos	Préstamos Pagados
Otros Ingresos	Otros desembolsos

Autor: Andrés Maldonado

Con esto se presenta a continuación un formato de flujo de caja que puede ser utilizado por Centrocasal Cía. Ltda.:

 FLUJO DE CAJA PROYECTADO CENTROCESAL CIA. LTDA.													
Detalle	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
Detalle de Ingresos													
Prestación Servicios													
Venta de Equipos													
Ingresos por comisiones													
Préstamos Obtenidos													
Otros Ingresos													
Total Ingresos													
Detalle de Egresos													
Compra Reactivos, Insumos, Estándares													
Salarios Nómina													
Beneficios de Ley													
Préstamos Pagados													
Proveedores													
Servicios Básicos													
Arriendo													
Mantenimiento													
Impuestos													
Intereses													
Otros Desembolsos													
Total Egresos													
Saldo Neto													
Saldo Acumulado													

Documento 1: Flujo de Caja Proyectado
Autor: Andrés Maldonado


Con la planificación adecuada del efectivo, la empresa puede anticiparse a los problemas de liquidez, y tomar la mejor decisión que le permitirá desempeñar sus actividades con normalidad.

Además la Gerencia General tendrá una herramienta para realizar evaluaciones sobre el cumplimiento periódicamente, y encontrar debilidades, para que sean solucionadas y optimizadas para que ya no sean un problema para la empresa.

3.2.2 Realización de arqueo de caja chica

Debilidad.- La empresa no realiza arqueos de caja chica ni siquiera una vez al año.

Recomendación.- Realizar arqueos de caja chica periódicamente y de manera sorpresiva, llenando un acta que podría ser la que se presenta a continuación:

 ACTA DE ARQUEO DE CAJA CHICA CENTROCESAL CIA. LTDA.				
Fecha: _____				
Custodio: _____		Delegado: _____		
EFFECTIVO				
CANTIDAD	DETALLE			VALOR TOTAL
TOTAL				
COMPROBANTES DE PAGO				
TIPO DE DOC.	FECHA	NUMERO	DETALLE	VALOR TOTAL
TOTAL				
RESUMEN				
DETALLE				VALOR TOTAL
Importe del Arqueo de Caja Chica				
Importe del Fondo de Caja Chica				
Sobrante o Faltante del Arqueo de Caja Chica				
OBSERVACIONES				
_____ Firma Custodio		_____ Firma Delegado		

Documento 2: Acta de Arqueo de Caja Chica

Autor: Andrés Maldonado

De esta manera se podrá detectar errores del custodio, de ser el caso, y también aumentará el grado de seguridad de que las cajas chicas se están manejando adecuadamente; este procedimiento también ayudaría a que el personal encargado de la custodia de las cajas chicas realice su gestión de forma más responsable, lo que beneficia a la empresa.

3.2.3 Política de emisión de cheques

Debilidad.- No se ha establecido un valor a partir del cual se emita un cheque para realizar los pagos.

Recomendación.- Establecer valores a partir de los cuales se van a emitir los cheques de la empresa. La política podría ser la siguiente, basándose en la experiencia de la empresa:

- La emisión de un cheque se realizará si el valor a pagar supera los USD 200, los pagos inferiores a ese valor serán realizados mediante transferencia bancaria o en efectivo de un fondo de caja chica.

Así, la Gerencia General tendrá un mejor control sobre los cheques, ya que no se emitirán tantos como hasta ahora se venía haciendo. Además así podría controlar mejor el efectivo que posee y administrarlo de la mejor manera, para evitar la falta de liquidez en la empresa.

3.2.4 Análisis financieros

Debilidad.- La empresa no utiliza herramientas financieras, o flujos de efectivo que permitan analizar el efectivo de la empresa, y medir el desempeño.

Recomendación.- Elaborar análisis financieros de las cuentas que corresponden a este ciclo, mediante la utilización de índices financieros. Se pueden utilizar índices como:

Tabla 5: Índices para cuentas de Tesorería

Índice	Fórmula	Significado
Rentabilidad neta del activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \right)$	Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de su financiamiento.
Margen bruto	$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad para cubrir los gastos operativos y generar utilidades.
Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Indica si un negocio es o no lucrativo
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Muestra la eficiencia relativa de la empresa después de los gastos sobre los ingresos.
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	Permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta gastos financieros, impuestos ni participación de trabajadores.

Fuente: Superintendencia de Compañías (2011)

Autor: Andrés Maldonado

La Gerencia General de la empresa podrá evaluar el desempeño que ha obtenido la empresa en un determinado período y compararlo con los años anteriores. Permitirá encontrar debilidades y con ello proponer mejoras para el siguiente período, es decir realizar una mejor toma de decisiones sobre la empresa, ya que se observa con mayor claridad la situación.

3.2.5 Cambio de funciones

Debilidad.- El contador no debe ser la persona encargada de emitir los cheques de la empresa.

Recomendación.- Designar a una asistente administrativa como la encargada de emitir los cheques, de esta forma existirá una mayor independencia entre quien maneja las cuentas de los bancos de la empresa, y quienes emiten los cheques de la misma. Con ello disminuirá el riesgo de fraudes y también aumentará el grado de seguridad en la revisión de las actividades relacionadas con la emisión de cheques por parte de la Gerencia General.

3.2.6 Proceso de Desembolso de Efectivo

Una vez revisadas las recomendaciones realizadas para este ciclo se propone los cambios necesarios a este proceso para que mejore el control dentro de la empresa. En color celeste se detallan los cambios propuestos.

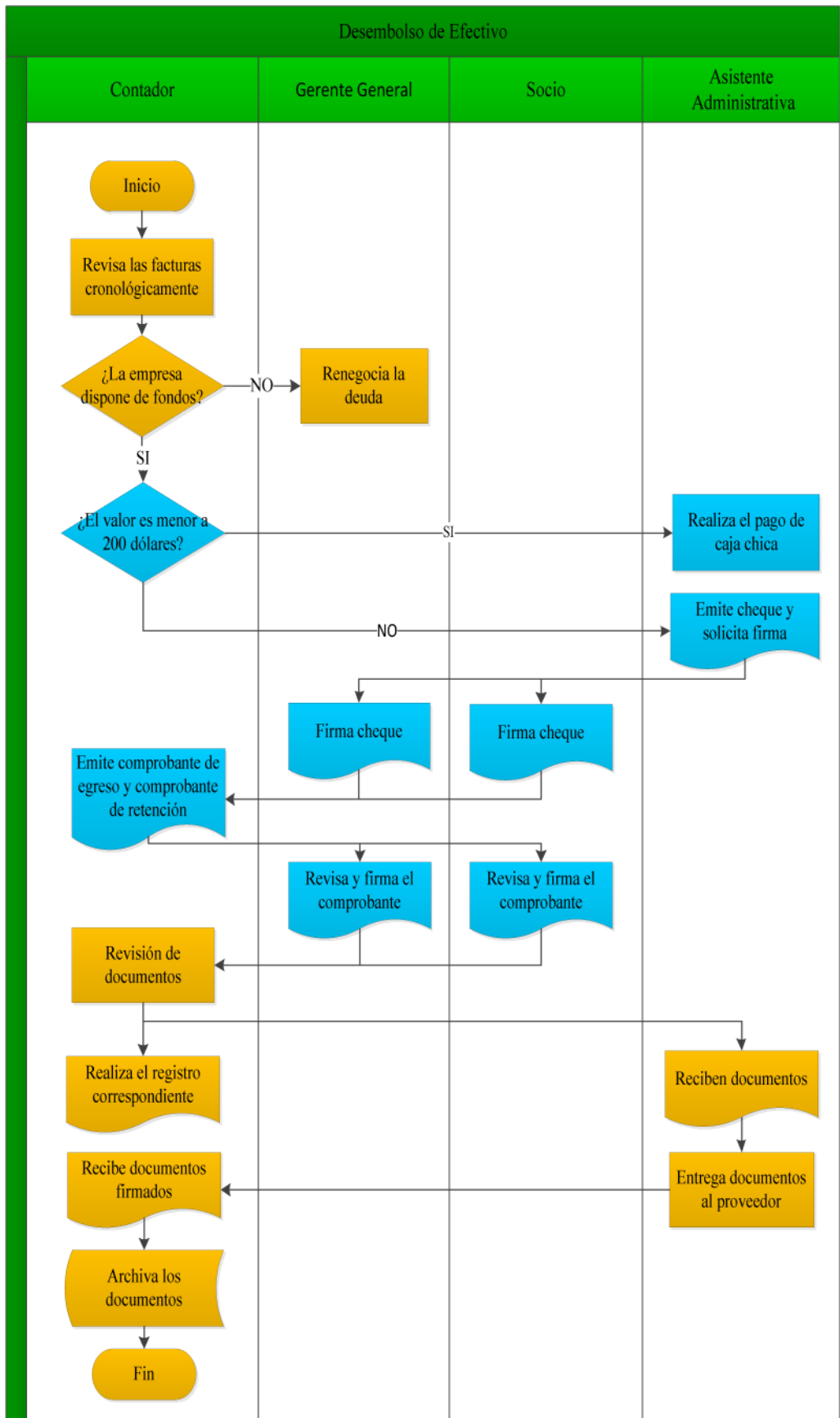


Diagrama 12: Propuesta Desembolso de Efectivo

Autor: Andrés Maldonado

3.3 PROPUESTA EN EL CICLO DE INGRESOS

3.3.1 Realización de un análisis financiero

Debilidad.- No se realiza un análisis financiero que permita medir el desempeño de la empresa.

Recomendación.- Realizar un análisis financiero de las cuentas de este ciclo, utilizando índices financieros, para medir el desempeño y la capacidad para cumplir los objetivos propuestos. Se puede utilizar índices como:

Tabla 6: Índices para cuentas de Ingresos

Índice	Fórmula	Significado
Rotación de ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo total}$	Mide la eficiencia en la utilización del activo total en un determinado nivel de ventas.
Rotación de cuentas por cobrar	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$	Indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un determinado periodo.
Período promedio de cobro	$(\text{Cuentas por cobrar} * 365) / \text{Ventas}$	Mide la habilidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas.

Fuente: Superintendencia de Compañías (2011)


Autor: Andrés Maldonado

Así, la Gerencia General va a identificar las falencias que tiene la empresa con mayor facilidad, realizar los cambios necesarios y tomar mejores decisiones.

3.3.2 Ventas y Otorgamiento de crédito sin Contrato.

Debilidad.- No se realiza un análisis a los clientes para determinar si se le otorga o no el crédito.

Recomendación.- El cliente debe realizar una solicitud de crédito, a continuación se presenta un formato sugerido:

 SOLICITUD DE CREDITO CENTROCESAL CIA. LTDA.					
Solicitud N°:					
Lugar y Fecha:					
INFORMACION GENERAL					
Valor Solicitado:	Plazo Meses	Crédito solicitado por: <input type="checkbox"/> Equipos <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Otros			
INFORMACION DEL SOLICITANTE					
C.I. O RUC:			Razón Social:		
Ciudad:			Nombre del Representante de la Empresa:		
Correo Electrónico:			Teléfono:		
Correo Electrónico del Representante:			Teléfono del Representante:		
Actividad Comercial:			Dirección:		
DETALLE DE PROPIEDADES					
Descripción del bien	Ubicación	Reg. De Prop.	Valor	Propietario	
DETALLE DE VEHICULOS					
Marca	Modelo	Placa	Año	Valor	Propietario
REFERENCIAS COMERCIALES					
1. Nombre:			Producto/ Servicio:		
Dirección:			Teléfono:		
2. Nombre:			Producto/ Servicio:		
Dirección:			Teléfono:		
3. Nombre:			Producto/ Servicio:		
Dirección:			Teléfono:		
4. Nombre:			Producto/ Servicio:		
Dirección:			Teléfono:		
REFERENCIAS BANCARIAS					
1. Banco:			Sucursal:		
N° de cuenta:			Tipo de cuenta:		
2. Banco:			Sucursal:		
N° de cuenta:			Tipo de cuenta:		
3. Banco:			Sucursal:		
N° de cuenta:			Tipo de cuenta:		
Manifiesto y certifico la veracidad de la información suministrada, y faculto a que Centrocesal Cia. Ltda. para que obtenga, consulte y verifique la información relacionada a la presente solicitud. Además autorizo a Centrocesal Cia. Ltda. para que dicha información sea utilizada con fines estadísticos de control, supervisión e información comercial ante centrales de riesgo y entidades de control.					Firma _____ C.I.

PARA USO EXCLUSIVO DE CENTROCESAL CIA. LTDA.	
Investigación realizada por:	Cargo:
INVESTIGACIÓN REFERENCIAS COMERCIALES	
1.	
2.	
3.	
4.	
INVESTIGACIÓN REFERENCIAS BANCARIAS	
1.	
2.	
3.	
OTRA INFORMACION RELEVANTE	
DECISION DEL CREDITO	
Crédito: <input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha:
Condiciones del crédito:	
Observaciones:	
Aprobado por:	
_____	_____
Gerente General	Socio

Documento 3: Solicitud de Crédito

Autor: Andrés Maldonado

Para otorgar el crédito toda la información proporcionada por el cliente debe ser revisada y verificada por las asistentes administrativas y luego aprobada por la Gerencia General. Esto se realiza con el fin de verificar la información proporcionada por el solicitante, y así disminuir el nivel de riesgo de incobrabilidad, y aumentar el grado de seguridad al momento de otorgar el crédito.

Considerando las recomendaciones realizadas, el proceso tiene algunos cambios, para que contribuyan al mejor control dentro de la empresa. En color celeste se detallan los cambios propuestos a continuación:

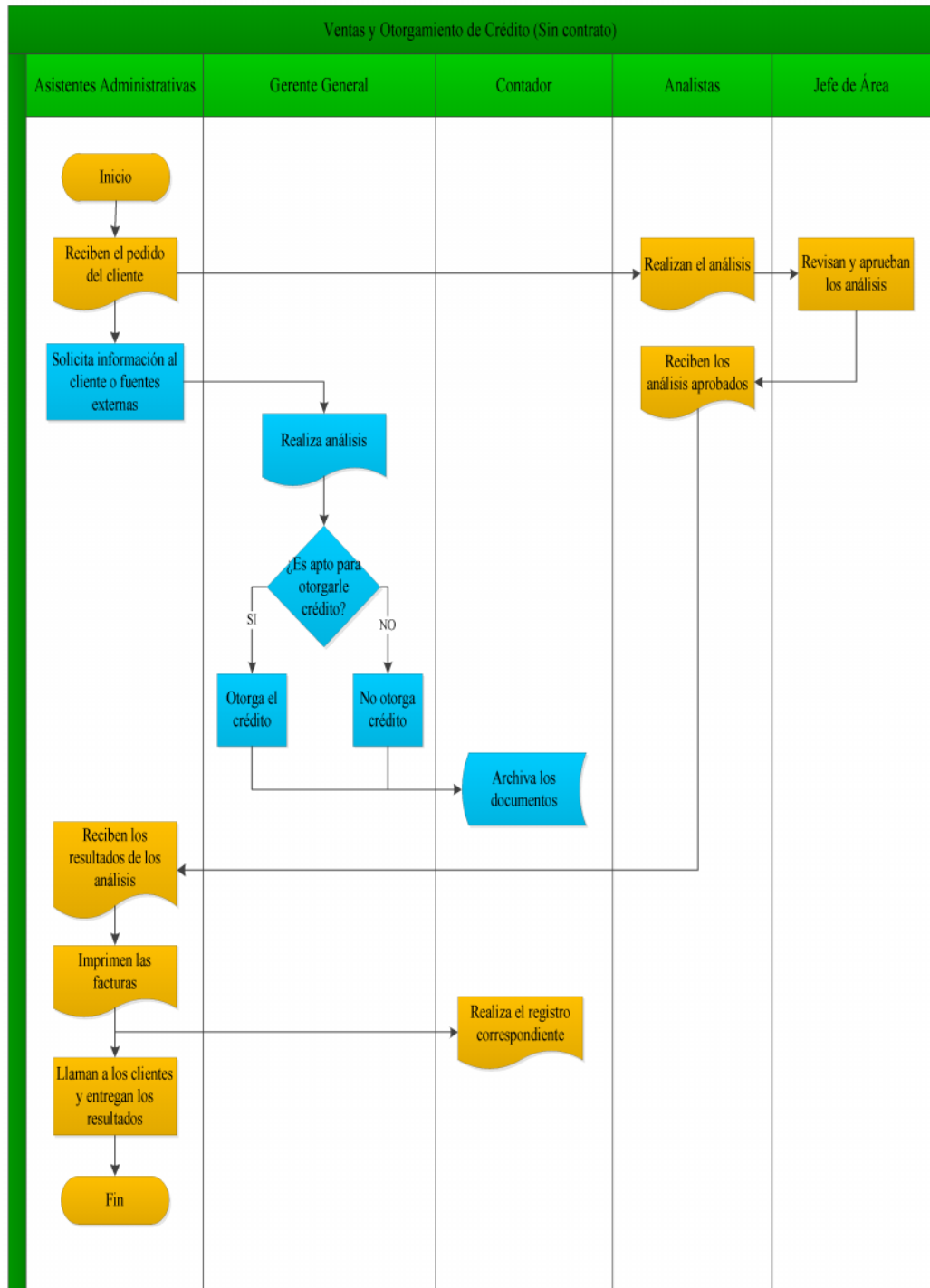


Diagrama 13: Propuesta Ventas y Otorgamiento de Crédito sin contrato

Autor: Andrés Maldonado

3.3.3 Realizar análisis de precios.

Debilidad.- No existe un análisis periódico sobre los precios de venta para los clientes.

Recomendación.- Efectuar un análisis en el mercado periódicamente donde consten los precios, para ello se deben tomar en cuenta factores internos y externos de la empresa, que son los siguientes:

Internos: Cantidad vendida en años anteriores, Costos, Precios ofertados de años anteriores, Objetivos de la empresa, Presupuestos.

Externos: Oferta en precios de la competencia, Demanda del mercado, Promoción de los servicios de la competencia, Tipo de Clientes, Canales de Distribución.

Una política de precios debe basarse en diversos factores, teniendo en cuenta las circunstancias y las áreas de beneficio, prestando especial atención a la competencia y elasticidad de la demanda sin olvidar el valor que ofrece el producto o servicio a los clientes y los objetivos de la empresa y costes. (SOTO, 2014):

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente la Gerencia General y los socios de la empresa analizarán, discutirán y definirán una oferta de precio adecuada para el mercado, y con ello gozará de mayores oportunidades, que posteriormente llevarán a la empresa al crecimiento dentro del ámbito nacional.

3.3.4 Listado de clientes

Debilidad.- No existe un listado de los clientes con los que se tiene contrato o se trabaja habitualmente.

Recomendación.- Realizar un listado de los clientes habituales, identificando cuáles son los que tienen contrato con la empresa. Este listado debe ser actualizado periódicamente, y en él deben constar datos importantes de los clientes, por ejemplo:

- Nombre de la empresa
- Nombre del representante de la empresa
- RUC
- Dirección
- Teléfonos
- Correo electrónico, entre otros.

Al tener los datos principales de los clientes, se puede contactarlos con facilidad en caso de que éstos no cumplan con lo pactado en los contratos, y esto puede ser realizado por cualquier trabajador que sea designado a realizarlo, en caso de que los responsables se ausenten.

3.3.5 Políticas de cobro

Debilidad.- Las políticas de cobro no son cumplidas por los clientes, y no son revisadas por la Gerencia General.

Recomendación.- Realizar nuevamente las políticas de cobro de la empresa, de acuerdo a las circunstancias actuales que tiene la empresa y la de los clientes.

Las políticas sugeridas pueden ser las siguientes:

- El plazo para el pago del crédito será pre-establecido por el Gerente General: a los clientes nuevos se les dará quince días de plazo, y a los clientes antiguos treinta días plazo. Éste plazo se lo realiza basándose en la experiencia de la Gerencia General de la empresa, y con el fin de otorgar un beneficio adicional a los clientes antiguos.
- Los responsables para realizar la cobranza serán: las asistentes administrativas, y posteriormente el Gerente General.
- El procedimiento de cobranzas que se propone a continuación se basa de acuerdo a la experiencia de la compañía:
 1. Diez días antes del vencimiento se enviará un correo electrónico al cliente recordándole el vencimiento del plazo.

2. Un día después del vencimiento de la cuenta las asistentes administrativas se contactarán con el cliente vía telefónica, recordándoles la obligación que tienen con la empresa.
3. Diez días después de la llamada se procederá a enviar un comunicado (e-mail) del Gerente General recordando el saldo y la fecha de vencimiento, además de los gastos adicionales por el retraso.
4. Quince días después del comunicado se enviará un comunicado (e-mail) informando que se le suspenderá el servicio hasta que cumpla con el pago. Si el valor es mayor a USD 1500 se le informará también que su cuenta ha sido asignada a una agencia de cobranza.
5. Tres meses después de la asignación de una agencia la cuenta debe ser definida para determinar si será o no recuperada, o si se continuará las gestiones vía judicial.

Al tener políticas que reflejen la realidad de la cobranza, la empresa estaría en capacidad de realizar pronósticos de efectivo de manera más eficiente, y comparar así el desempeño que tiene comparado con el presupuesto realizado.

Al realizar la aprobación de manera escrita y explícita, existirá documentación que soporte las decisiones de la Gerencia General, y con ello se evitará que ocurran malos entendidos. Además la Gerencia General evidenciará el interés que tiene en los controles ante los empleados de la empresa, que se verán presionados a realizar lo mismo, lo que facilitará la aplicación de los controles en la empresa.

3.4.2 Listado de Proveedores

Debilidad.- No se maneja un listado de los proveedores con los que se trabaja, para contactarlos con facilidad.

Recomendación.- Realizar un listado con todos los proveedores que tenga la empresa actualmente, y actualizando periódicamente o si es que existe algún cambio significativo. En el listado deben constar datos como:

- Nombre del proveedor.
- RUC
- Tipo de proveedor.
- Dirección.
- Teléfonos.
- Tipo de servicio o producto que ofrece.
- Cuenta bancaria, entre otros.

Así, se podrían evitar malos entendidos, pagos por equivocación o retrasos en las solicitudes a los proveedores, ya que se verificaría únicamente en el listado para asegurarse. Además cualquier trabajador que se le asigne solicitar las conciliaciones de saldos con los proveedores podría realizarlo, en caso de que se ausenten los responsables.

3.4.3 Conciliaciones con Proveedores

Debilidad.- No existe soporte físico de las conciliaciones solicitadas a los proveedores.

Recomendación.- Realizar conciliaciones sobre los saldos pendientes de pago con los proveedores, y solicitar que éstos sean entregados de manera escrita, mediante un estado de cuenta impreso o vía e-mail.

Al solicitar conciliaciones la empresa tendría la certeza de que los saldos pendientes son los que realmente tiene que pagar, y contaría con documentación soporte que avale esas afirmaciones, además así evitaría tener problemas con los proveedores.

3.4.4 Análisis financieros

Debilidad.- No se realizan análisis financieros de las cuentas de este ciclo, que permitan medir el desempeño de la misma.

Recomendación.- Realizar un análisis financiero, utilizando índices financieros, que permitan comparar con otros años y medir el desempeño de la empresa. Se pueden utilizar índices como:

Tabla 7: Índices para cuentas de Gastos

Índice	Fórmula	Significado
Apalancamiento Financiero	$\frac{(\text{Utilidad antes de impuestos} / \text{Patrimonio})}{(\text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Activo Total})}$	Indica las ventajas y desventajas del endeudamiento con terceros, y como éste contribuye a la rentabilidad de la empresa.
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Indica el nivel de autonomía financiera que tiene la empresa.
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa.
Período promedio de pago	$\frac{(\text{Cuentas por pagar} * 365)}{\text{Compras}}$	Indica el número de días que la empresa se demora en cubrir sus obligaciones.

Fuente: Superintendencia de Compañías (2011)

Autor: Andrés Maldonado

Utilizando estas herramientas se puede medir el desempeño de las cuentas de este ciclo, e identificar si es que existen debilidades en los procesos, cambiarlos para ser más eficientes y contribuirá a realizar una mejor toma de decisiones.

3.4.5 Proceso de Gastos

Los cambios propuestos en el proceso se han basado en las recomendaciones realizadas para este ciclo, para mejorar el control dentro de la empresa. En color celeste se detallan los cambios propuestos.

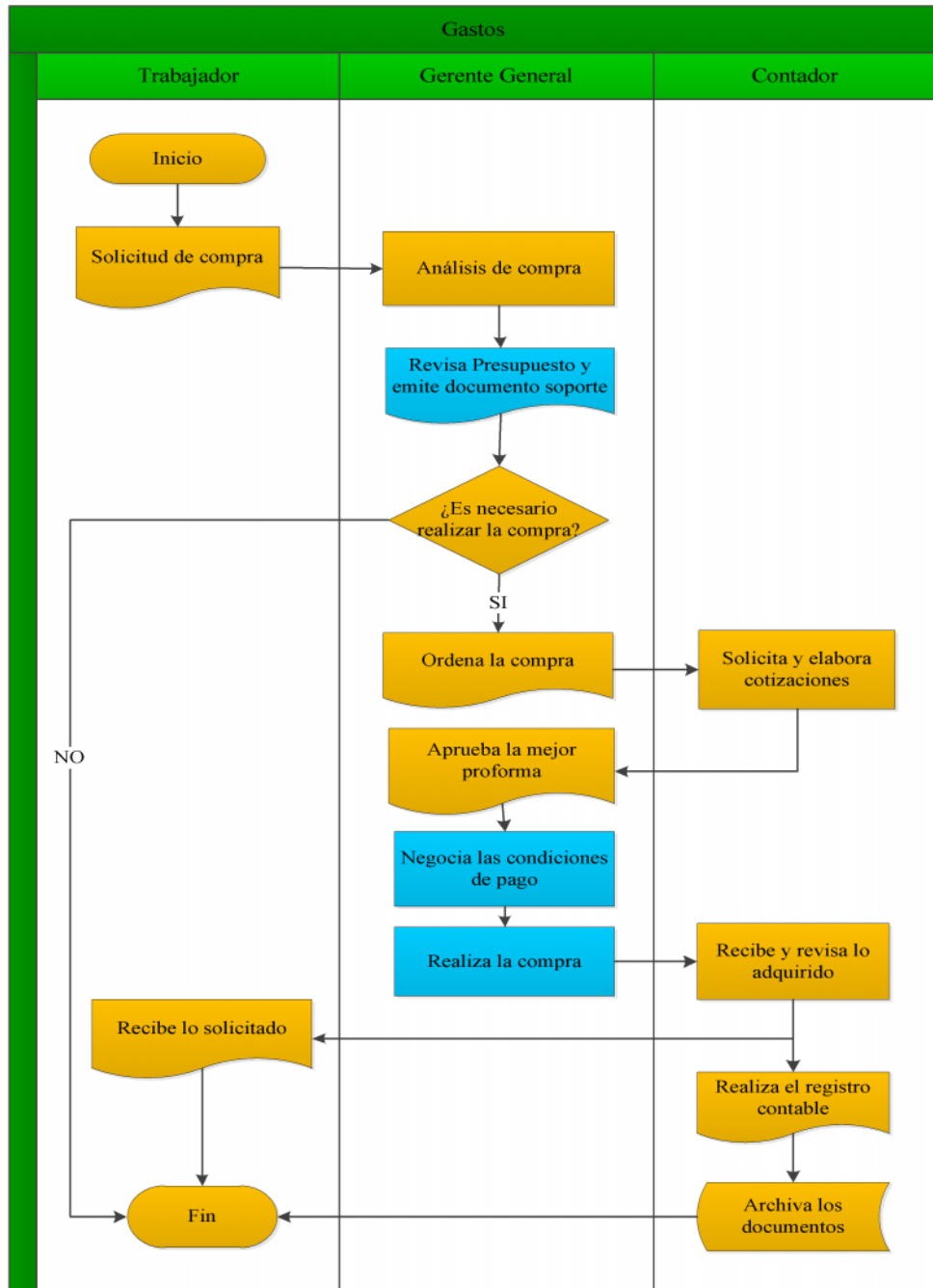


Diagrama 14: Propuesta Gastos
Autor: Andrés Maldonado

3.5 PROPUESTA EN INVENTARIOS

3.5.1 Acceso a inventario

Debilidad.- No existe control sobre el personal no autorizado a ingresar a los inventarios, ya que tienen acceso sin supervisión del personal responsable.

Recomendación.- Crear una política de acceso a los inventarios, que puede ser la siguiente:

- Designar a un responsable de bodega que será autorizado de manera escrita por la Gerencia General para custodiar los inventarios.
- Mantener los inventarios bajo llave, y únicamente el responsable de bodega podrá ingresar y manipular los mismos.
- En caso de existir pérdidas en el inventario se le descontará el valor correspondiente a lo perdido al responsable de bodega.

De esta manera se evitará pérdidas o daños en el inventario que puedan ocasionar otras personas. Además se facilita el control existente, ya que mientras menos trabajadores tengan acceso al inventario mayor es el grado de seguridad en los controles.

3.5.2 Salidas de inventarios

Debilidad.- Las salidas de los inventarios no hacen referencia a ninguna documentación soporte interna o externa

Recomendación.- Los insumos, reactivos y estándares que salgan de los inventarios deben hacer referencia a un documento interno, que puede ser el siguiente:

 SALIDAS DE INVENTARIO CENTROCESAL CIA. LTDA.			
Salida N°: _____		Fecha: _____	
Persona que solicita: _____		Area: _____	
N° Documento de referencia: _____			
Cantidad exacta	Ítem	Detalle o Especificación	Valor
Firma: _____		Revisado por: _____	Aprobado por: _____
_____		_____	_____
Solicitante		Jefe de Area	Contador
			Responsable de Bodega

Documento 5: Salidas de Inventario

Autor: Andrés Maldonado

El responsable de bodega llena la el ítem utilizado y el detalle del mismo, los analistas toman la medida exacta de reactivo, insumo o estándar que se utilizó, y con ello posteriormente el contador asignará el valor correspondiente para determinar el costo del servicio brindado.

De esta forma se va a tener mayor control sobre los inventarios, además va a permitir identificar en que trabajos se utilizan los mismos.

3.5.3 Realización de toma física de inventario

Debilidad.- Las tomas físicas son realizadas por el mismo personal que custodia el inventario.

Recomendación.- Realizar tomas físicas periódicamente por lo menos cada seis meses, y que sean ejecutadas por el contador de la empresa conjuntamente el responsable de bodega, y en caso de requerirlo la Gerencia General asignará personal de apoyo para esta actividad.

Al realizarlas más de una vez al año aumenta el grado de seguridad de que los datos concuerdan con lo que existe físicamente.

3.5.4 Análisis financieros

Debilidad.- La empresa no efectúa análisis financieros, para realizar una evaluación del desempeño de la empresa.

Recomendación.- Realizar análisis financieros de las cuentas que integran este ciclo, mediante la utilización de índices financieros. El índice que se puede utilizar es:

Tabla 8: Índices para cuentas de Inventario

Índice	Fórmula	Significado
Rotación de Inventarios	Costo de ventas del período/ Inventario promedio	Determina el tiempo que el inventario tarda en utilizarse. Mientras mayor sea la rotación significa que existe una buena administración y gestión del inventario.

Fuente: Gerencie (2010)
Autor: Andrés Maldonado

Éste índice ayuda a evaluar la competitividad y el desempeño de la empresa en la industria, de esta manera la Gerencia General podrá medir el desempeño obtenido del año en curso y compararlo con años anteriores.

Si la rotación de inventarios es alta indica que los reactivos, insumos y estándares se están utilizando rápidamente, demostrando una buena gestión de inventario.

Si la rotación es baja revela un mantenimiento excesivo de existencias, que podría conllevar a problemas de liquidez para la empresa.

3.5.5 Política de cantidad de inventario

Debilidad.- La empresa no cuenta con parámetros establecidos de cantidades máximas y mínimas de existencias.

Recomendación.- Establecer una política sobre las cantidades mínimas y máximas que deben constar en los inventarios, con el fin de tener un mejor

control sobre las existencias, y así evitar la escasez o la abundancia en los inventarios. La política sugerida podría ser la siguiente:

- En el inventario de la empresa no debe existir menos de diez, ni más de cincuenta reactivos, éstas cantidades se determinan basándose en la experiencia de la Gerencia General.

De esta manera los encargados de bodega van a informar oportunamente a la Gerencia General, para que tome la mejor decisión dependiendo del caso en que se encuentre (escasez o abundancia).

3.5.6 Cambio de funciones

Debilidad.- El contador no debe realizar la compra del inventario, ya que no existe independencia.

Recomendación.- Designar a una asistente administrativa, a realizar la actividad de requerimiento de compra del inventario conjuntamente con el responsable de bodega, para tener una mayor independencia al momento de realizar las actividades, y no centralizar todo el trabajo de la adquisición en una sola persona. Éste requerimiento debe ser aprobado por el Gerente General de la empresa para que sea válido y posteriormente ejecutado.

3.5.7 Proceso de Adquisición de Inventario

Una vez revisadas las recomendaciones realizadas para este ciclo se han propuesto los cambios necesarios que se detallan en color celeste.

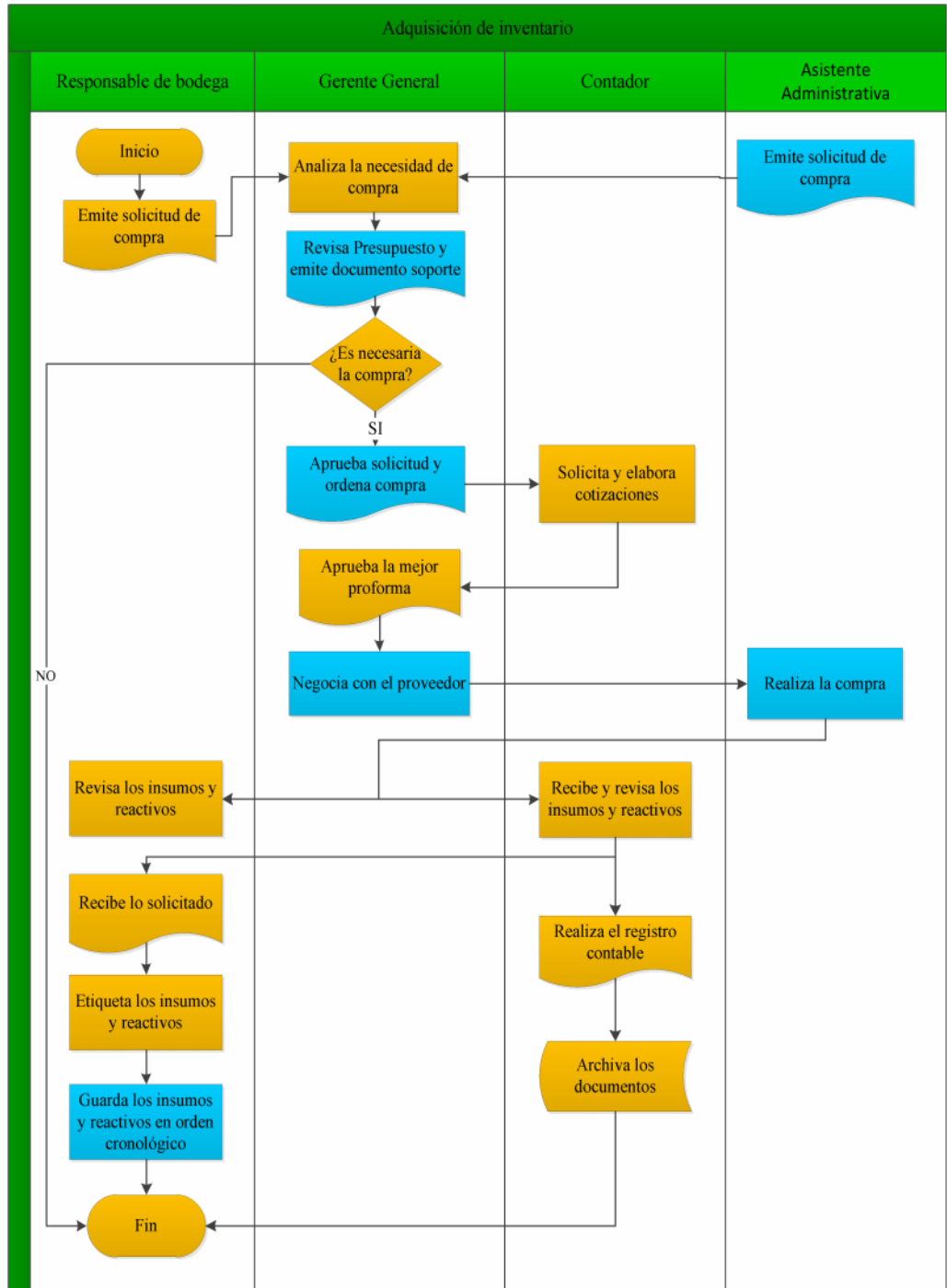


Diagrama 15: Propuesta Adquisición de inventario


Autor: Andrés Maldonado

3.6 PROPUESTA EN RECURSOS HUMANOS

3.6.1 Control del tiempo trabajado

Debilidad.- No existe una persona que se encargue de ejecutar un control sobre las horas trabajadas por los empleados.

Recomendación.- Asignar al contador la tarea de revisar y verificar que el tiempo registrado en el equipo de control de tiempo sea el mismo que el presentado en el documento de control de tiempo invertido diariamente por cada uno de los empleados, a continuación se presenta un formato sugerido:

 CONTROL DE TIEMPO INVERTIDO CENTROCESAL CIA. LTDA.				
Fecha: _____				
Nombre del empleado: _____			Area: _____	
Día	Nº Documento Referencia	Descripción del Trabajo	Tiempo Estimado	Tiempo Empleado
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
OBSERVACIONES				
Firma:		Revisado por:	Revisado por:	
_____		_____	_____	
Empleado		Jefe de Área		Contador

Documento 6: Control de Tiempo Invertido
Autor: Andrés Maldonado

El Jefe de Área determinará el tiempo estimado de cada uno de los trabajos a realizar, que serán aprobados de manera escrita por la Gerencia General, y con ello se podrá medir el desempeño que tiene cada empleado al momento de ejecutar las tareas asignadas.

De esta manera se podrá determinar si los empleados realmente cumplen con el tiempo que tienen que trabajar de acuerdo con la Ley, además así se puede determinar si es que existen horas extras para proceder a realizar el pago respectivo.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

Las conclusiones expuestas se basan en lo que se ha encontrado y observado en los capítulos de Diagnóstico de la Empresa y Desarrollo de la Propuesta de Control Interno, de acuerdo a esto se ha seleccionado las ideas más importantes para deducir las conclusiones, que son las siguientes:

- La observación directa de las actividades, y la aplicación de encuestas y cuestionarios, fueron determinantes para: elaborar la matriz FODA, identificar falencias en los controles existentes, y reflejar la falta de ciertos controles importantes para que la empresa logre sus objetivos.
- Los documentos internos que maneja Centrocasal dan soporte a las decisiones que toman los altos mandos, certifican que los controles implantados se están cumpliendo, y también permite identificar si se cometen irregularidades en la misma.
- La correcta aplicación de los manuales de funciones y procedimientos de la empresa, y el conocimiento de las responsabilidades de los trabajadores, garantiza y promueve la eficiencia en las operaciones, facilita la correcta ejecución de los procesos, y permite evaluar el sistema de Control Interno implantado.
- Centrocasal Cía. Ltda. cuenta con normas de Seguridad e Higiene Industrial que son de gran importancia en las empresas de este tipo, puesto que contempla la protección

de artículos, equipos, y sobre todo del personal de la misma, ya que se trabaja con reactivos, estándares e insumos de alta peligrosidad.

- Se determinó la existencia de centralización de funciones en el ciclo de Tesorería, una sola persona realizaba las funciones de emisión de cheques, pago a proveedores y realizaba el registro contable.
- En la empresa no se utilizaban herramientas financieras, tales como presupuestos o índices financieros, para medir el desempeño de los diferentes ciclos que la integran.
- Centrocasal Cía. Ltda. no contaba con listados de los activos que posee, los proveedores y clientes que trabajan con la misma.
- No existía una revisión periódica del Control Interno que estaba implementado en la compañía.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están basadas en el tercer capítulo de este trabajo (Desarrollo de la Propuesta de Control Interno), con el fin de que sean útiles para cualquier empresa que quiera aplicar el Control Interno.

- Para diseñar un sistema de Control Interno se debe analizar las funciones y los procesos que posee la empresa para identificar las debilidades y riesgos existentes, porque a partir de ahí se realiza la planificación de los controles a implantar para reducir los riesgos.

- Antes de implantar el Control Interno en una empresa, ésta debe analizar y determinar si es que el costo de establecerlo es menor que los beneficios que va a generar, para que sea verdaderamente útil, por ello fue conveniente considerar que los procedimientos propuestos no sean excesivamente costosos para la misma.

- El Control Interno implantado debe ser evaluado constantemente por los altos mandos de la organización, en cuanto a su correcta aplicación y cumplimiento, y si es necesario se debe realizar actualizaciones debido a los cambios que se dan en el entorno de la empresa, para que sean útiles para la misma.

- Difundir los manuales de funciones y procedimientos a los empleados de la empresa y revisar que se ejecuten correctamente las actividades operativas dentro de cada rol, para desarrollar los procesos ordenada y eficientemente, de tal manera que se

promueva el compromiso de los empleados y se optimice el recurso humano en la empresa.

- Los altos mandos deben trabajar en sus relaciones con los trabajadores, para fortalecer el ambiente de trabajo y de control, corregir las deficiencias al ejecutar las actividades de control y fomentar la retroalimentación, para que exista una cultura organizacional enfocada a impedir acciones fraudulentas.
- Realizar una adecuada segregación de funciones que permita mantener la independencia en la empresa, y se logre obtener un mayor control sobre las actividades que se desarrollan en la misma.
- Se debe contar con listados de activos, clientes y proveedores que trabajan con la empresa, para tener un manejo ordenado, accesible y oportuno de la información para una posterior toma de decisiones.
- Usar herramientas financieras (presupuestos, índices financieros) que permitan realizar una adecuada planificación, determinar si los recursos son utilizados eficientemente y medir el desempeño de las cuentas con el fin de encontrar debilidades en los controles implantados en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- AGUDELO, L., & ESCOBAR, J. (2008). *Gestión por Procesos*. Medellín, Colombia: ICONTEC.
- CHANG, R. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- DAVID, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- ESCUDERO, M. J. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento: Administración*. Madrid, España: Paraninfo.
- HERNANDEZ, S., & PALAFOX, G. (2012). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- MANTILLA, S. A. (2009). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- PEREZ, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: ESIC.
- RODRIGUEZ, J. (2009). *Control Interno*. Mexico D.F., Mexico: Trillas.
- VIZCARRA, J. E. (2010). *Auditoría Financiera*. Lima, Perú: Pacífico.

Documentos en línea:

- ALBARRACIN, A. (28 de Diciembre de 2012). *Arqueo de caja*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://arqueodecaja.blogspot.com/>
- BAÑUELOS, S. (17 de Julio de 2014). *Política de Crédito y Cobranza*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://t21.com.mx/opinion/arte-cobrar/2014/07/17/ejemplo-politica-credito-cobranza-2da-parte>
- CARMENATE, Y. (2012). *Importancia del Control Interno*. Recuperado el 24 de Octubre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/importancia-control-interno.html>
- CENTROCESAL. (29 de Septiembre de 2005). *CENTROCESAL*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de http://www.centrocesal.com/mision_y_vision.htm
- CONSUMOTECA. (14 de Septiembre de 2009). *Consumoteca*. Obtenido de <http://www.consumoteca.com/alimentacion/seguridad-alimentaria/analisis-quimico/>

- CRECENEGOCIOS. (20 de Febrero de 2012). *Como elabora un flujo de caja*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>
- ECUADOR, G. D. (28 de Octubre de 2011). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- ECUADOR, G. D. (2014). *Ley de Regimen Tributario*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 4 de Agosto de 2015
- GALAZ, YAMAZAKI, & RUIZ. (2010). *Deloitte*. Obtenido de El Consejo de Administración y el Control Interno en el sector financiero: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/consejo-control-sector-financiero-gobcorp.pdf>
- GARCIA, Y. (16 de Marzo de 2009). *Análisis clínicos: Estudio y clasificación*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-analisis-clinicos/analisis-microbiologicos-medios-cultivo-tipos>
- GERENCIE. (12 de Junio de 2010). Recuperado el 5 de Octubre de 2015, de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>
- GONZALEZ, M. (11 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de Importancia del Control Interno: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/la-importancia-del-control-interno-en-las-pymes.htm>
- JOBANDTALENT. (27 de Junio de 2013). Obtenido de <http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- MACAGNO, G. (Mayo de 2013). *COSO II*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- MADESOL. (2014). *Madesol S.A.* Recuperado el Octubre de 2015, de http://www.madesol.com/files/Sol_Credito_Form.pdf
- MORENO, M. A. (7 de Julio de 2010). *Flujo de caja*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
- N., S. (-). *Ingenieria UNAM*. Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>
- S/N. (14 de Enero de 2014). *Enciclopedia de la Salud*. Obtenido de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/analisis-clinico>

- SOTO, B. (2014). *Gestion.Org*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de Como fijar los precios de un producto o servicio: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/30583/como-fijar-los-precios-de-un-producto-o-servicio/>
- WORDPRESS. (2011). *Definicion de Presupuesto de Ingresos*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://definicion.de/presupuesto-de-ingresos/>

Entrevistas:

- LEON, C. (23 de Abril de 2015). Trabajadores. (A. MALDONADO, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO # 1

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

Actividad de Control	Se realiza Sí, No, N/A
1. La Administración, conjuntamente con Contabilidad realiza un análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con los que se registra las transacciones de este ciclo.	Si
2. ¿La empresa maneja un presupuesto anual sobre adquisiciones, ventas y posibles bajas de los equipos de los laboratorios?	No
3. ¿La Administración al momento de realizar una adquisición exige por lo menos tres cotizaciones a los diferentes proveedores?	Si
4. La Administración mantiene un registro de las cotizaciones recibidas, y realiza la selección del proveedor más beneficioso después de analizar todas las ofertas presentadas.	Si
5. La Administración exige factura o documentación soporte en la adquisición de equipos de laboratorio.	Si
6. ¿La Administración realiza reportes periódicamente de la cantidad registrada en libros, adjuntando información relevante para la toma de decisiones y los envía a la Dirección?	Si
7. Contabilidad analiza con la Administración si el método de depreciación utilizado es razonable en términos financieros y tributarios.	Si
8. La Administración mantiene controles adecuados sobre los activos completamente depreciados, pero que se encuentran todavía en uso.	No
9. La Administración actualiza periódicamente los listados de activos para mostrar lo que realmente posee la compañía.	No
10. Los cambios realizados en el listado de activos son autorizados por la Dirección de manera escrita antes de ser efectuados.	No
11. La Dirección de la empresa aprueba las bajas de equipos antes de ser registrada en libros.	Si
12. La Dirección ha definido políticas que indiquen si la adquisición de equipos de laboratorio debe ser registrada como gasto del período o como activo fijo.	Si
13. Los equipos de laboratorio cuentan con una etiqueta de identificación para facilitar la conciliación con los registros contables.	Si
14. ¿La Administración realiza una comprobación periódica de la existencia y condiciones físicas de los bienes registrados para conciliarlos con los registros al menos una vez al año?	No

15. La Administración dispone una adecuada segregación de funciones para realizar la adquisición, disposición, mantenimiento y venta de equipos.	Si
16. Las adquisiciones, venta de equipos de laboratorio son autorizadas por la Administración de manera escrita, al igual que las observaciones encontradas.	Si
17. La Administración verifica que todos los equipos adquiridos se encuentren entregados a las diferentes áreas, mediante actas de entrega recepción para el debido respaldo y cuidado.	Si
18. La Dirección planifica actividades de mantenimiento a los equipos para impedir ineficiencias en su funcionamiento.	Si
19. Los empleados que operan los equipos están debidamente capacitados para desempeñar sus actividades correctamente.	Si
20. Los empleados informan oportunamente a la Administración si existe algún daño o avería en algún equipo.	Si
21. Los equipos de laboratorio se encuentran asegurados contra cualquier eventualidad que pueda afectar su correcto funcionamiento.	Si
22. Los equipos de laboratorio se encuentran adecuadamente protegidos de las condiciones ambientales que puedan causar un deterioro anormal.	Si
23. La empresa cuenta con políticas de manejo y utilización adecuada de los equipos de laboratorio.	Si
24. La Dirección revisa el cumplimiento de las políticas establecidas para este ciclo (gestión de los activos y equipos de laboratorio).	No

ANEXO # 2

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE TESORERÍA**

Actividad de Control	Se realiza Sí, No, N/A
1. La Administración, conjuntamente con Contabilidad realiza un análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con los que se registra las transacciones de este ciclo.	Si
2. La empresa cuenta con presupuestos de caja para un determinado periodo.	No
3. La Dirección realiza un análisis de liquidez de la empresa, por medio de razones financieras, flujos de efectivo o cualquier otra herramienta financiera.	No
4. Las conciliaciones bancarias son elaboradas por personal independiente del manejo del efectivo de la empresa.	Si
5. La Administración realiza arqueos a los fondos de caja chica por lo menos mensualmente.	No
6. ¿Se ha establecido desde qué monto se debe realizar los pagos con cheque?	No
7. Los cheques de la empresa están prenumerados secuencialmente y se emiten en orden; si un cheque está deteriorado es anulado y archivado para evitar su reutilización.	Si
8. Los cheques son emitidos a nombre del proveedor.	Si
9. Se requiere para la emisión de un cheque más de una firma.	Si
10. La Dirección realiza un seguimiento a los cheques emitidos y que fueron devueltos por la institución bancaria.	Si
11. La Administración lleva un registro en el cual constan los cheques y otros valores recibidos como pago por los servicios brindados.	Si
12. La Administración ha establecido determinados días en la semana/mes para realizar la cancelación de las obligaciones adquiridas con los proveedores.	Si
13. Todos los desembolsos materiales deben ser aprobados y autorizados por la Dirección de la empresa de manera escrita.	Si
14. ¿Existe una segregación adecuada de las funciones de la autorización, custodia y registro de las operaciones de este ciclo?	Si
15. La Dirección ha restringido el manejo del efectivo a determinados trabajadores.	Si
16. La Administración se asegura que los empleados de la empresa cumplan con las disposiciones de gestión del efectivo implantadas por la misma.	No
17. El personal encargado informa oportunamente sobre anomalías que se presenten en las transacciones de este ciclo.	Si

18. ¿Existen políticas en la empresa sobre el pago a proveedores y manejo de efectivo?	Si
19. La Dirección revisa el cumplimiento de las políticas establecidas para este ciclo (pagos, manejo de efectivo, etc.)	No

ANEXO # 3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE INGRESOS**

Actividad de Control	Se realiza Sí, No, N/A
1. La Administración, conjuntamente con Contabilidad realiza un análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con los que se registra las transacciones de este ciclo.	Si
2. La empresa maneja un presupuesto anual de ventas.	No
3. La Dirección realiza análisis financiero (rotación de cuentas por cobrar, periodo de cobranzas, etc.) para determinar fortalezas y debilidades del ciclo.	No
4. El valor monetario de los contratos es analizado y aprobado por la Dirección de la empresa.	Si
5. La Dirección verifica y analiza periódicamente los precios de venta y condiciones de crédito o descuento.	No
6. ¿En caso de otorgar descuentos, la Dirección determina el porcentaje y lo aprueba?	Si
7. Las facturas de venta u otra documentación soporte están numeradas secuencialmente y se contabilizan todos los números.	Si
8. La provisión de cuentas incobrables es analizada financieramente por la Administración conjuntamente con Contabilidad, así como los efectos tributarios que conlleva.	Si
9. Los ajustes a las cuentas por cobrar son aprobados únicamente por la Dirección.	Si
10. La Administración realiza una revisión periódica de los documentos vencidos pendientes de cobro, examinando las causas de falta de pago.	
11. ¿Existe una adecuada segregación de las funciones por parte de la Administración para la recepción de pedidos de clientes, crédito, facturación, cobranza, devolución y contabilización?	Si
12. La Administración maneja un listado de los clientes y lo actualiza de manera periódica.	No
13. La Dirección realiza un análisis sobre los nuevos clientes para otorgarles crédito.	No
14. La Administración envía confirmaciones o estados de cuenta a los clientes sobre saldos pendientes de pago.	Si
15. La empresa cuenta con políticas sobre devoluciones o cancelación de las ventas.	Si
16. La empresa maneja políticas para la concesión de crédito, y políticas para el manejo de la cuentas por cobrar.	Si
17. En la empresa existen políticas que determinen los plazos de pago, así como el monto máximo que se otorga en los créditos.	Si

18. La empresa cuenta con políticas que manifiesten el trato a las cuentas que se encuentran vencidas.	Si
19. La Dirección revisa el cumplimiento de las políticas establecidas para este ciclo (ventas, otorgamiento de créditos).	No

ANEXO # 4

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE GASTOS**

Actividad de Control	Se realiza Sí, No, N/A
1. La Administración, conjuntamente con Contabilidad realiza un análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con los que se registra las transacciones de este ciclo.	Si
2. Existe un presupuesto anual de gastos dentro de la empresa al iniciar el período.	No
3. La Administración exige una factura u otra documentación soporte al momento de realizar las adquisiciones.	Si
4. Las compras son realizadas sobre la base de requisiciones de materiales o solicitudes de compras previamente aprobadas por la Administración de la empresa.	Si
5. La documentación emitida por la empresa (requisiciones, solicitudes de compra, etc.) están prenumeradas secuencialmente y todas son archivadas.	Si
6. La Administración exige por lo menos tres cotizaciones a los diferentes proveedores antes de realizar una adquisición.	Si
7. La Administración mantiene un registro de las cotizaciones recibidas, y realiza la selección del proveedor más beneficioso después de analizar todas las ofertas presentadas.	Si
8. La Administración mantiene una lista de proveedores actualizada constantemente con el fin de evitar pagos accidentalmente a empresas que ya no presten servicios a la compañía.	No
9. Las cuentas por pagar se encuentran debidamente respaldadas con documentación soporte (facturas, notas de venta, etc.).	Si
10. La Administración realiza un análisis de antigüedad de los saldos de cuentas por pagar, y determina las causas por las que no se ha podido pagar.	Si
11. La Administración recibe estados de cuenta de los proveedores más importantes, son conciliados, y se solicitan aclaraciones y en su caso se realizan los ajustes correspondientes.	No
12. Los ajustes a las cuentas por pagar son aprobados únicamente por la Dirección.	Si
13. La Administración autoriza las facturas y la fecha pago antes de realizar el pago respectivo.	Si
14. ¿La Dirección realiza análisis financieros (periodo promedio de pago, etc.) para evaluar el desempeño de la gestión de este ciclo?	No

15. ¿Existe una adecuada segregación de funciones por parte de la Administración entre quienes solicitan las requisiciones, quienes aprueban las compras y quienes reciben y entregan las mismas?	Si
16. La Dirección ha restringido el proceso de compra solo a personal autorizado.	Si
17. La Dirección ha determinado un monto máximo para realizar cierto tipo de adquisiciones.	No
18. Las compras por valores significativos son autorizadas por la Dirección de manera escrita y detallada.	Si
19. El personal encargado de la negociación con los proveedores posee la capacitación necesaria para realizar esta operación.	Si
20. ¿La empresa cuenta con políticas para los gastos que va a tener la misma?	Si
21. La Dirección revisa el cumplimiento de las políticas establecidas para este ciclo (compras, cuentas por pagar, etc.).	No

ANEXO # 5

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
INVENTARIOS**

Actividad de Control	Se realiza Sí, No, N/A
1. La Administración, conjuntamente con Contabilidad realiza un análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con los que se registra las transacciones de este ciclo.	Si
2. El personal encargado verifica físicamente que el inventario ingresado a bodega coincida con la orden de compra y éstas a su vez con las facturas de los proveedores antes de realizar el pago a los mismos.	Si
3. Durante el registro contable se controla la secuencia numérica de la recepción y salida de inventario (etiquetas de cada insumo), a fin de verificar que todos han sido registrados en forma secuencial y oportunamente.	Si
4. El personal encargado registra las salidas del inventario haciendo referencia a facturas de venta u otra documentación soporte.	No
5. ¿La Administración realiza tomas físicas de inventario periódicamente?	Si
6. ¿Las tomas físicas son realizadas por personal independiente de los que custodian el inventario?	No
7. Los ajustes realizados, como consecuencia de la toma física de inventario, son autorizados por la Dirección de la empresa de manera escrita y detallada.	Si
8. La Administración realiza informes de antigüedad de inventario y posteriormente los analiza con la Dirección para realizar una adecuada toma de decisiones.	No
9. La Dirección realiza análisis financieros (rotación de inventarios, etc.) para evaluar el desempeño de la gestión de este ciclo.	No
10. ¿Se ha determinado un lugar específico para la entrega de insumos, el cual es físicamente seguro y restringido al personal no autorizado?	Si
11. La Administración maneja una adecuada segregación de las funciones de autorización, custodia, registro, recepción, almacenaje, recepción de devoluciones y contabilización.	Si
12. ¿El personal encargado de manejar los insumos adquiridos está debidamente capacitado para desempeñar correctamente las actividades?	Si
13. El personal encargado informa oportunamente acerca de sobrantes, faltantes, rechazos u otras anomalías a los proveedores para que se realice la rectificación correspondiente.	Si
14. La Administración maneja una política sobre el máximo y el mínimo de existencias para evitar escasez o abundancia de los mismos.	No

15. ¿La empresa cuenta con alguna creación de reservas, con las cuales se pueda cubrir pérdidas en el inventario por obsolescencia, pérdidas, robos o daños?	No
16. La Administración cuenta con pólizas de seguros que cubran daños o robos para salvaguardar los inventarios.	No
17. Cuando un insumo se determina obsoleto, éste es separado y es analizado por la Administración para su disposición oportuna.	Si
18. La empresa cuenta con políticas sobre el manejo adecuado de los insumos y reactivos que se encuentran en el inventario.	Si
19. La Dirección revisa el cumplimiento de las políticas establecidas para este ciclo (adquisición, manejo de inventario, etc.)	No

ANEXO # 6

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RECURSOS HUMANOS**

Actividad de Control	Se realiza Sí, No, N/A
1. La Administración, conjuntamente con Contabilidad realiza un análisis del cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con los que se registra las transacciones de este ciclo.	Si
2. La empresa cuenta con un presupuesto anual de los gastos para este ciclo.	No
3. Las transferencias bancarias relacionadas con la nómina son realizadas sólo por el personal autorizado y aprobadas por la Dirección.	Si
4. Los empleados deben firmar los roles de pago u otro documento para evidenciar el pago de sus labores.	Si
5. La Administración utiliza tarjetas de tiempo u otro tipo de reportes para determinar las horas trabajadas por el personal.	Si
6. ¿Existe personal que controle el tiempo registrado en los reportes de tiempo de cada empleado?	No
7. ¿Las horas extra de trabajo deben ser aprobadas previamente por la Administración de la empresa?	Si
8. La Dirección realiza verificaciones de cumplimiento de contratos firmados con los trabajadores.	Si
9. La Dirección hace revisiones de cumplimiento de las normas legales relacionadas a los trabajadores.	Si
10. Los aumentos o anticipos de sueldo son aprobados por la Dirección de manera escrita y detallada.	Si
11. Las autorizaciones a los empleados para ausentarse de sus labores es realizada de forma escrita y planificada.	Si
12. La Dirección ha elaborado y aprobado un organigrama administrativo, el cual indica los diferentes niveles de autoridad.	Si
13. La empresa maneja un código de ética que guíe al personal sobre cómo actuar ante determinadas situaciones.	Si
14. La Administración maneja una adecuada segregación de funciones, con relación al registro de tiempo, preparación, aprobación, revisión, pago y registro contable de remuneraciones al personal.	Si
15. Contabilidad archiva los datos de cada empleado como roles, funciones, horas trabajadas, liquidaciones, etc.	Si
16. Contabilidad mantiene actualizado el listado de personal, y los cambios importantes son aprobados por la Dirección.	Si
17. La Administración realiza informes periódicos del desempeño de cada empleado y cambios en el personal, los cuales son enviados a la Dirección para su análisis.	Si

18. La Administración realiza un estudio minucioso sobre las competencias necesarias para contratar a un nuevo empleado.	Si
19. Antes de ingresar el nuevo personal, la Administración determinará que sea competente y calificado para las actividades que desempeñará, mediante entrevistas o pruebas.	Si
20. Todo empleado que ingresa a la empresa debe recibir inducción adecuada por personal autorizado antes de desempeñar sus funciones.	Si
21. La Dirección realiza una planificación de las capacitaciones que cada empleado va a recibir durante un determinado período de tiempo.	Si
22. La Dirección de la empresa se preocupa por informarse y capacitar a los empleados sobre temas relacionados con seguridad e higiene laboral.	Si
23. La Dirección realiza actividades de retroalimentación para determinar el grado de satisfacción de los empleados sobre las actividades que desempeña.	Si
24. ¿Los empleados son obligados a tomar sus vacaciones anualmente, y rotan las funciones que tenían encargadas, de acuerdo al cargo que desempeñe?	Si
25. La Dirección proporciona sistemas de medicina prepagada o algún tipo de seguro a los empleados de la empresa.	Si
26. La empresa cuenta con políticas para la contratación, inducción, pago y evaluación del personal de la misma.	Si
27. La Dirección revisa el cumplimiento de las políticas establecidas para este ciclo (contratación, pagos, etc.)	No