



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO  
PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PRODUCAUCHOS, DE LA CIUDAD  
DE AMBATO - 2012”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN LICENCIADO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**AUTORA: SUSANA ZAMBRANO BEDÓN  
DIRECTOR DE TESIS: ECO. CARLOS BARAHONA**

**Ambato, 2012**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

La presente declaración tiene por objeto certificar la autenticidad. Yo, Susana del Pilar Zambrano Bedón, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1802939460, me responsabilizo como autora del presente trabajo “Diseño de normas y procedimientos de control interno para el manejo del efectivo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Producauchos, de la ciudad de Ambato año 2012”. El mismo que es producto de la investigación y mis conocimientos.

**Atentamente**

Susana Zambrano Bedón

## **INFORME DE CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Eco. Carlos Barahona certifico que el presente trabajo fue desarrollado en su totalidad bajo mi supervisión por Susana Zambrano Bedón y cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Tecnológica Equinoccial.

**Atentamente**

Eco. Carlos Barahona

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a la memoria de mi querido Padre, ya que sé que su apoyo es celestial, él es quien me ha dado fuerzas para seguir en este reto; también lo dedico a mi hija Doménica, ya que dios me la envió como un pedacito de cielo para cuidarlo en la tierra, es mi alegría, mi fe, mi esperanza y mi razón de seguir en la lucha del día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento sincero es para todas aquellas personas que me dieron su apoyo y su ayuda para poder desarrollar este segundo reto en mi carrera profesional.

# **RESUMEN EJECUTIVO**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se denomina “Diseño de normas y procedimientos de Control Interno para el manejo del efectivo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Producauchos, de la ciudad de Ambato - año 2012”

La investigación se presenta en seis capítulos:

**Capítulo I.** Describe el problema de investigación partiendo de un contexto macro a un contexto micro llegando a un análisis crítico, presentando la prognosis de no realizar la investigación, la delimitación del estudio y los motivos que indujeron a realizar el estudio.

**El capítulo II.** Se refiere al marco teórico que sustenta la investigación, partiendo de estudios previos referentes al control interno. Se menciona los fundamentos filosóficos que aplica la investigación basándose en un fundamento legal.

**Capítulo III.** Está expuesta la metodología de la investigación partiendo de un enfoque y modalidad de estudio aplicada a una población. Se describe claramente la operacionalización de la variable independiente y dependiente.

**Capítulo IV.** Tiene que ver con un análisis del diagnóstico situacional de la empresa Producauchos

**Capítulo V.** Muestra la propuesta para solucionar el problema, a través de establecer procedimientos necesarios para el control interno contable.

**Capítulo VI.** Resume las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego de investigar el problema.

## INDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
INFORME DE CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
CAPÍTULO I .....	1
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación del Problema .....	3
1.3 Preguntas directrices .....	3
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 Justificación e importancia.....	4
CAPÍTULO II .....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	7
2.1. Marco teórico .....	7
2.2 Marco Conceptual.....	8
2.2.1 SOPORTE DE LA PROPUESTA.....	19
2.2.2 MANUAL DE FUNCIONES.....	26
2.2.3 Aplicación del control interno según la gestión de riesgo corporativo, marco integrado COSO II .....	51
2.3 Hipótesis.....	55
2.3.1 Formulación de hipótesis.....	55
2.4 Operacionalización de variables .....	55
2.4.1 Operacionalización de variables .....	56
CAPÍTULO III.....	58
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58



3.1 Enfoque .....	58
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	58
3.3 Población y muestra .....	60
3.4 Plan de recolección de datos .....	61
3.5 Procesamiento y análisis de la información .....	61
C A P Í T U L O   I V .....	63
CAPÍTULO IV .....	64
SITUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA EMPRESA PRODUCAUCHO AL 31 DE JUNIO DE 2012 .....	64
4.1 Reseña histórica de la empresa.....	64
4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	66
4.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	67
4.4 SISTEMA CONTABLE.....	69
4.5 PROCEDIMIENTO ANTES DEL PROCESO CONTABLE.....	73
4.6 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO .....	77
4.7 CATÁLOGO DE CUENTAS .....	80
4.8 ANÁLISIS FODA.....	85
4.8.1. MATRIZ FODA.....	86
C A P Í T U L O   V .....	87
CAPÍTULO V .....	88
PROPUESTA.....	88
5.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	88
5.2 JUSTIFICACIÓN.....	89
5.3 OBJETIVOS.....	91
5.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	91
5.5 FUNDAMENTACIÓN .....	92
5.6 APLICACIÓN .....	93
5.7 DESARROLLAR UN EJERCICIO CONTABLE.....	127
JORNALIZACIÓN .....	129
MAYORIZACIÓN .....	136
BALANCE DE COMPROBACIÓN .....	143

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS .....	144
ESTADO DE RESULTADOS .....	146
CAPÍTULO VI .....	148
CAPÍTULO VI .....	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	149
6.1 CONCLUSIONES .....	149
6.2 RECOMENDACIONES .....	150
BIBLIOGRAFÍA .....	151

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Operacionalización de la variable independiente.....	56
Tabla N°2: Operacionalización de la variable dependiente .....	57
Tabla N°3: Población .....	60
Tabla N° 4: Plan de cuentas de la empresa Producauchos.....	84
Tabla N° 5: Matriz FODA .....	86
Tabla N° 6: Resumen de Evaluación de Riesgo .....	100
Tabla 7: Matriz de Evaluación del Riesgo Corporativo .....	103
Tabla N 8: niveles de riesgo .....	104
Tabla 9: Estructura del Código de Conducta .....	109
Tabla 10: Acciones para evitar el riesgo corporativo .....	112
Tabla 11: Simbología del diagrama de flujo.....	114
Tabla N° 12: Proceso de venta .....	118
Tabla N°13: Proceso de planificación de compra .....	119
Tabla 14: plazo de créditos a clientes .....	124
Tabla 15: Estado de situación inicial .....	128
Tabla N°16: Jornalización.....	129
Tabla N° 17: Mayorización.....	136
Tabla N° 18: BALANCE DE COMPROBACIÓN .....	143
Tabla N° 19: Estado de Costos de Productos Elaborados y Vendidos	144
Tabla N° 20: Estado de Resultados.....	146
Tabla N° 21: Evaluación de riesgo corporativo.....	152

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N1: COSO I .....	24
Gráfico N°2: Organigrama estructural de la empresa Producauchos .....	66
Gráfico N°3: Organigrama funcional de la empresa Producauchos .....	68
Gráfico N°4: Flujo operacional del ciclo contable de Producauchos .....	72
Gráfico N°5: Canal de distribución de la empresa Producauchos.....	76
Gráfico N° 6: flujo de proceso de importación.....	121

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN



## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **TEMA**

“Diseño de normas y procedimientos de control interno para el manejo del efectivo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Producauchos, de la ciudad de Ambato año 2012”

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

El control interno, contablemente es el Plan de Organización de todos los métodos y procedimientos que están directamente relacionados con la salvaguarda de los activos y la seguridad de los registros contables. El sistema de control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas con el fin de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de la información contable.

Cuanto más grande y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de contar con un adecuado sistema de control interno, por ejemplo, una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo, mientras que una corporación transnacional debe diseñar un sistema que le permita englobar a todas las filiales, con el fin de evitar desviaciones de fondos y lograr un adecuado funcionamiento.

Cuando la empresa tiene muchos empleados y muchas tareas, se corre el riesgo de perder de vista el desempeño, por lo que es necesario un mecanismo de control interno que sea integral y que funcione de acuerdo con la complejidad de la organización; cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, es más necesaria la existencia de un sistema de control estructurado.

La necesidad de modernizar los sistemas contables se debe a las numerosas transacciones que manejan las empresas actualmente, debido al crecimiento acelerado de las organizaciones producida por el proceso de globalización de la economía, la administración del efectivo se volvió un aspecto de suma importancia para cualquier organización, ya que una buena liquidez permite a las empresas contar con los medios necesarios para mantener niveles adecuados de inventario y realizar inversiones para aumentar su participación de mercado. El controlar el efectivo tiene como objetivo asegurar que éste se utilice para propósitos propios de la empresa y de esa manera prevenir robos y evitar fraudes.

El sistema de control interno, está constituido por políticas y normas expresas dirigidas a salvaguardar el patrimonio, garantizar la exactitud de las cuentas y contar con información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica oportuna.

La empresa Producauchos es de tipo familiar, por lo que no ha sido necesario dar demasiada importancia al control, sin embargo, en los últimos años, ha experimentado un crecimiento muy importante, por lo que surgió la necesidad de realizar un Análisis del proceso de control interno del efectivo. Con la finalidad de:

- Proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera y operativa
- Salvaguardar los recursos de la empresa y
- Prevenir errores e irregularidades.

Ya que a pesar de contar con niveles significativos de ingreso, esta situación no se refleja en la rentabilidad obtenida, lo que ha llevado a la necesidad de diseñar un sistema de control, que permita minimizar los

costos operativos, restringir el uso de los fondos de la empresa para fines personales y optimizar el uso de los recursos.

La presente propuesta pretende formular estrategias de control del efectivo con el fin de mejorar los resultados de la empresa Producauchos de la ciudad de Ambato.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Se cuenta con Normas y Procedimientos de Control Interno para el manejo del efectivo en condiciones de eficiencia?

## **1.3 Preguntas directrices**

- ¿Se cuenta actualmente en Producauchos con un diagnóstico o resultados tangibles de la situación del control de efectivo?
- ¿La empresa Producauchos cuenta con políticas y directrices que deliñen el proceso de control interno?
- ¿Se han delimitado las funciones y responsabilidades que deben cumplir cada trabajador dentro del área financiera?
- ¿Existe un sistema de procedimientos estricto y adecuado para el manejo del efectivo?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar Normas y Procedimientos de Control Interno que permitan lograr un adecuado manejo del efectivo procurando lograr el crecimiento de la empresa de una manera sólida, confiable y transparente.



### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa Producauchos.
- Proponer una estructura orgánica física para la empresa Producauchos.
- Establecer políticas y directrices para el control interno de la empresa Producauchos.
- Desarrollar un plan de organización donde se delegue correctamente funciones y responsabilidades dentro del área financiera.
- Determinar un sistema de procedimientos de autorizaciones y registros que proporcionen un razonable control contable sobre activos, pasivos, patrimonio, ingresos y costos.

### **1.5 Justificación e importancia**

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que

conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

Además la aplicación de un sistema de Control Interno permitirá a los administradores aplicar los procedimientos, practicando de forma directa la solución de los problemas y corrigiendo las falencias existentes en la Institución.

Resulta muy importante diseñar el Sistema de Control porque gracias a éste se podrá obtener información confiable y veraz de la actividad de la empresa, se limitará la improvisación mediante una investigación directa, confiable y práctica, y, se facilitará el cumplimiento de objetivos

El presente estudio constituye un aporte que se aplicará en la empresa, mediante el cual se espera mejorar su desarrollo y funcionamiento, consiguiendo de esta manera organización y un mejor control sobre los estados financieros de la empresa. Además en lo personal permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria, aprovechando de manera directa las herramientas aprendidas para solucionar problemas y falencias existentes.

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO Y  
REFERENCIAL**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### 2.1. Marco teórico

Para el presente proyecto se tomará en cuenta las investigaciones realizadas por algunos autores, que permitirán comprender el tema de una manera mucho más extensa. El Control Interno es aplicable de manera independiente a cada empresa, según el giro del negocio, la estabilidad, y el resultado de las evaluaciones previas a la aplicación de éste, los controles son adaptables a la necesidad y requerimiento de cada institución y son la herramienta indispensable para solucionar conflictos internos, ya sean éstos administrativos, contables, tributarios o laborales.

“El control Interno influye directamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros. Las finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

- a) La custodia de los activos o elementos patrimoniales;
- b) salvaguarda de los datos y registros contables, para que las cuentas anuales que se elaboran a partir de los mismos sean efectivamente representativos constituyan una imagen fiel de la realidad económica financiera de la Empresa”. (JEREZ, 2004, p. 113)

“El Control Interno debe estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, recoger, procesar y difundir adecuadamente la información, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa”. (PADILLA, 2004, p. 89)

“Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente, La información contable y veraz únicamente puede ser adquirida a través de un filtro de Control Interno”. (CHILUISA, 1999, p. 23)

Algunas ventajas de aplicar el control interno como herramienta empresarial son:

- Obtener mejores resultados de operación
- Disminuir el margen de error
- Disponer de toda la información financiera a tiempo.
- Comparación de lo planeado con los resultados obtenidos.
- Previsión de controles para los casos de expansión de la empresa.

Para que la empresa Producauchos funcione correctamente se hace necesaria la aplicación de un sistema de control interno por medio de la programación o implantación de procedimientos, rutinas y formas que permitan la consecución de todos los objetivos estimados a corto, mediano y largo plazo.

También se debe resaltar que la aplicación de esta herramienta no es detectar qué errores afectan a la empresa Producauchos, sino que este instrumento reduzca la oportunidad de que los fraudes o errores ocurran.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **Planificación Financiera**

Es el establecimiento de metas, patrones, o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa, con un

fin predeterminado: Mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos. (DEMESTRE, 1999, p.175)

## **Gestión**

“Gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados” (MENGUZATO, 1995, p.427)

## **Gestión Financiera**

La gestión financiera hace referencia de forma genérica al “dinero” en sus diversas modalidades. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito, se habrán configurado los rasgos fundamentales de esta gestión, al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa. Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. Las principales funciones de la gestión financiera son:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (FAINSTEIN, 1994, p. 177)

## **Rentabilidad**

En sentido lato, la noción de rentabilidad es sinónima a la de productividad, o a la de rendimiento. En todos los caso se trata de un índice, de una relación tal como, por ejemplo, la relación entre un beneficio y un coste incurrido para obtenerlo, entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. La noción económica de productividad, como relación entre producción y factores de producción empleados, es de este mismo tipo. (FAINSTEIN, 1994, p. 40)

## **Manual de Función**

Puede conceptuarse al manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el manual de función, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización. El propósito fundamental de éste es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las

obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al cliente, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros. (GÓMEZ, 1997, p. 64)

### **Reglamentos**

Una colección ordenada de reglas o preceptos que, por autoridad competente, se dan para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una escuela, una dependencia o en este caso, una empresa privada. En todo grupo de personas existen reglas, a veces escritas y otras veces no escritas, por ejemplo en las casas tenemos ciertos deberes, y aunque no estén plasmados en ningún escrito, sabemos que debemos cumplirlos. (SANTAMARÍA, 2004, p.17)

### **Contabilidad**

La metodología mediante la cual la información financiera de un ente económico es registrada, clasificada, interpretada y comunicada; esto con el fin de que sea utilizada por los gerentes, inversionistas, autoridades gubernamentales y otras personas y empresas, como ayuda para la toma de decisiones en cuanto a asignación y utilización de recursos. En el corazón de la contabilidad se encuentra la medición de transacciones financieras, las cuales representan transferencias del derecho de propiedad legal, según una relación contractual. Quedan excluidas expresamente aquellas transacciones no financieras, según varios de sus principios generalmente aceptados. (GÓMEZ, 2000, p. 94)

### **Flujos de Proceso**

Los diagramas de flujo se utilizan para describir y mejorar el proceso de transformación en las empresas. Para mejorar la efectividad o la eficiencia



de los procesos productivos, pueden cambiarse algunos o todos los siguientes elementos del proceso:

- Materia Prima
- Diseño de Producto
- Diseño de los Puestos de Trabajo
- Pasos de Procesamiento que se Utilizan
- Equipos o Herramientas
- Proveedores

El análisis de procesos puede, por lo tanto, tener un amplio efecto sobre todas las partes de la organización. El análisis del flujo del proceso depende fuertemente del "pensamiento" de los sistemas. Para poder analizar los flujos del proceso, se selecciona un sistema relevante y se describen los insumos, productos, proveedores y transformaciones.

### **Eficiencia**

"Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". (CHIAVETANO, 2002, P. 396)

### **Eficacia**

"Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". (SILVA, 2000, p. 251)

## **Utilidad**

La utilidad introduce ciertas teorías económicas para representar cuantitativamente el beneficio que brinda la última unidad consumida de un bien. El concepto de utilidad aclara el viejo enigma del agua y los diamantes. El precio de un bien se define a través de su utilidad marginal, no a través de la utilidad objetiva. Allí donde el agua está disponible en abundancia, su utilidad marginal es baja; la utilidad marginal de los diamantes es alta a causa de su rareza. (GONZÁLEZ, 2002, p. 83)

## **Ingresos**

Se considera ingresos los obtenidos por las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades jurídicas o de hecho, y provengan de las siguientes fuentes:

- a) del trabajo;
- b) de la inversión del capital; y,
- c) en forma mixta, del trabajo y del capital.

También determina la forma de la valoración de los ingresos diciendo que: Los ingresos pueden expresarse en dinero por el valor de la transferencia de bienes o prestación de servicios; en especies, o sea, en bienes muebles (mercaderías, productos, bienes movibles) y en inmuebles (terrenos, casas, departamentos, edificios y bienes inamovibles) expresados a precios de mercado. (MALDONADO, 2007, p. 18)

## **Gastos**

A cualquier empresa industrial, comercial o de prestación de servicios para funcionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc.

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos.

Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago. Se incurre en un gasto al contratar cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha pactada, en el instante en que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

Por lo tanto, la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de la mano una disminución del patrimonio empresarial.

Al percibir la contraprestación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, memorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrará el pasivo. (MALDONADO, 2007, p. 21)

### **Estados Financieros**

Son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período.

Los estados financieros básicos son:

- El balance general
- El estado de resultados
- El estado de cambios en el patrimonio
- El estado de cambios en la situación financiera
- El estado de flujos de efectivo

(GÓMEZ, 2001, p. 142)

### **Análisis Financiero**

Análisis Financiero es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración

financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones.

En resumen, el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico.

Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas. (VALEDEZ, 2004), surfing the internet, [www.temasdeclase.com/libros/análisis/capuno.htm](http://www.temasdeclase.com/libros/análisis/capuno.htm)

### **Satisfacción Laboral**

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. (ROBBINS, 1998, p. 138)

#### **Actitud general de un individuo hacia su empleo.**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

## **Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. (ROBBINS, 1998, p. 140)

## **Límite de Endeudamiento**

Los expertos consideran que no debe destinarse al pago de deudas más del 30% de los ingresos. Se considera que existe sobreendeudamiento cuando el peso de la carga de la deuda supera el 40% de la renta anual. En el instante en que uno individuo o una empresa se plantea la opción de ir a solicitar un préstamo o crédito, debe efectuar una evaluación de su capacidad de pago.

Los pagos para amortizar los préstamos se realizarán cada mes, por lo que se debe ser consciente de que se dispone y presupuestar para hacer estimaciones y provisiones oportunas para cancelar las obligaciones. No se debe solicitar un préstamo que perjudique la estabilidad económica, ya que es muy probable que el banco o entidad financiera no nos lo apruebe si nuestro endeudamiento sería excesivo. El cálculo de los límites de endeudamiento solo puede ser preciso si disponemos de una entrada fija mensual de dinero (nómina o ingresos regulares o ventas exactas).

Para calcular el límite de endeudamiento, se calcula los gastos de cada mes, para saber cuánto dinero se dispondría a fin de mes, en base a ese disponible se puede hacer el cálculo estimado de lo que la empresa está en capacidad de pagar para amortizar el préstamo.

Si no se quiere desestabilizar la economía y la calidad de vida, no se debe endeudar por un monto mensual superior al 35% de los ingresos (netos). Prácticamente ninguna entidad financiera permitirá adquirir un préstamo que obligue a pagar más del 35% de los ingresos netos mensuales.

### **Reinversión**

Inversión de los beneficios obtenidos de una inversión previa en el mismo negocio. La reinversión significa que parte de los beneficios o réditos obtenidos por una empresa no se reparte, sino que se destina a la adquisición de nuevos activos fijos.

Cuando las empresas reinvierten se están autofinanciando, pues expanden su capital sin recurrir al crédito o financiamiento externo. Un caso de reinversión es la capitalización de reservas. (DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2012) *surfing the internet*, <http://www.eumed.net/cursecon/dic/R.htm>

### **Impuestos**

La palabra impuesto tiene su origen en el término latino *impositus*. El concepto hace referencia al tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago. Se habla de impuesto directo cuando se gravan las fuentes de capacidad económica, como el patrimonio o la renta, y de impuesto indirecto cuando lo que se grava es el consumo o el gasto llamado impuesto al valor agregado IVA.

## **Liquidez.**

“La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se mide con tres indicadores básicos:

- Capital neto de trabajo.
- Índice de solvencia y
- Razón o prueba Rápida o Ácida.

La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. (FLOWER, 2001, p. 97)

## **Manejo del efectivo**

Se refiere a la administración adecuada de los recursos, ya que la alta complejidad y competitividad empresarial, exige cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, y por lo tanto se requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las finanzas, asegurando niveles mínimos de rentabilidad con un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito. (GITMAN, 1986:p.194)

### **2.2.1 SOPORTE DE LA PROPUESTA**

#### **Control Interno**

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:



- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente se puede entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del control interno.

## **Proceso**

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una empresa, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y control, se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son incorporados e internalizados y no añadidos.

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la

búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

### **Las personas**

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

### **Seguridad Razonable**

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

## **Componentes**

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- Entorno de Control: el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
- Evaluación de Riesgos: toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- Actividades de Control: establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
- Información y Comunicación: los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión: Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, se permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro. (ESTUPIÑAN, 2006, p. 285-288)

## **Objetivos**

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

### **Los objetivos se pueden categorizarse:**

- Operacionales: utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)
- Información Financiera: preparación y publicación de estados financieros fiables.
- Cumplimiento: todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes. (BUSTAMANTE, 2002, p. 1)

### **Relación entre los Objetivos y los Componentes**

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:

## COSO I



Gráfico N1: COSO I

### Descripción de los componentes del COSO I

- **Supervisión**
  - Proceso que valora el desempeño de sistema en el tiempo.
- **Información y Comunicación.**
  - Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.
- **Ambiente de Control.**
  - Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.
- **Valoración de Riesgos.**
  - Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

- **Actividades de Control.**
  - Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

## **Informe COSO I**

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de una organización. Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand.

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la

trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

### **Objetivos**

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno, (BUSTAMANTE, 2002, p. F1)

### **2.2.2 MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las, responsabilidades y funciones, de los distintos puestos de trabajo según el organigrama de la institución.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que establecer las facultades de los integrantes, ya que esto forma el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, y coordinando su supervisión, a través del cumplimiento de este principio se va generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de

cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

### **Mejoramiento Continuo**

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

### **Objetivos y Políticas**

1. Desarrollar y Mantener una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Definir claramente las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
3. Establecer un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. Diseñar un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en un manual de funciones, el cual debe ser objetivo y técnicamente identificado, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional.



5. Evaluar y Controlar el efectivo cumplimiento de las obligaciones implementadas con el fin de evitar posibles errores, fraudes y corrupción.
6. Presupuestar para establecer un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
7. Motivar la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

### **Ambiente de Control**

Es donde se definen y establecen los aspectos organizativos que requiere la entidad para su funcionamiento, se diseña la preparación del personal creando una cultura ética y de integridad moral en todos los miembros de la organización.

Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido explicaremos a continuación.

Esta planificación se basa en elementos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

La dirección de la entidad y el auditor interno, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva
- Sanas políticas de administración
- Aceptación de leyes y políticas que serán aceptadas de mejor forma si se expresan por escrito.

### **Primera Norma: Integridad y Valores Éticos**

Es responsabilidad del máximo dirigente de la entidad lograr que todos los trabajadores conozcan los valores éticos asumidos por la organización. Siempre se deberá tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc.; y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo.

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno, que constituyen un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

## **Aplicación**

Para el cumplimiento de esta norma se deberá:

- Ubicar cuadros de información con detalle de un valor diferente distribuido por todos los departamentos de la empresa Producauchos
- Brindar como directivos un trato equitativo a los trabajadores subordinados.
- Durante la evolución de capacitaciones desarrollar actividades de integración o trabajo en equipo que ayude al personal a confiar entre colaboradores.

## **Segunda Norma: Competencia Profesional**

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores, conociendo las habilidades necesarias para su buen desempeño. La dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación. La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. A estos efectos deben, entre otras:

- a) Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- b) Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.
- c) Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

#### **Aplicación:**

- Desarrollar capacitaciones por área de trabajo
- Elaborar un test de mida todas las aptitudes y actitudes de los trabajadores con la finalidad de especializar y evolucionar el perfil profesional para un mejor desempeño de las funciones.
- Organizar conferencias de orientación profesional y funcional para los trabajadores según las actividades a desempeñar.

#### **Tercera Norma: Atmósfera de Confianza Mutua**

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe

una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta.

Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra Norma con un componente intangible dentro del ambiente de control.

Además, esta norma establece los mecanismos para la toma de decisión y es de gran importancia la participación de los trabajadores en este proceso.

#### **Aplicación:**

- Para establecer confianza entre los directivos y personal operativo, los altos mandos deberán mantener conversaciones versadas en la situación familiar de los empleados, esto coadyuvara a establecer lazos.
- El visitar las distintas áreas de trabajo con el fin de saludar y verificar el buen desarrollo de las actividades, se vuelve fundamental al intentar confiar y generar confianza. (BACÓN, 1973, p. 84)

#### **Cuarta Norma: Estructura Organizativa**

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña. Para lograr lo anteriormente expuesto se deberá tener en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades.

Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades, debiendo considerar los elementos siguientes:

**Aplicación:**

- ✓ Que la estructura organizativa esté debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones que realice la entidad; o sea, que su diseño cumpla con los niveles de información necesaria, así como los fines que ésta persigue.
- ✓ Que cada estructura esté lo debidamente fundamentada no sólo en la descripción de las funciones de cada directivo y trabajador, sino con el

Los trabajos realizados en la organización con relación a la estructura organizativa quedan plasmados en el organigrama, el manual de organización y expediente de perfeccionamiento empresarial.

## **Quinta Norma: Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones.

En este manual deben quedar claramente establecidos las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Con este manual se logrará que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización. Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.”

### **Aplicación:**

- Elaborar un organigrama estructural en formato de mapa conceptual, donde se diferencie todos los departamentos que componen a la empresa
- Desarrollar un organigrama funcional donde se establezca el cargo y las funciones básicas que deberá efectuar el trabajador.
- Designación de jefes de áreas y subordinados.

- Delimitar el espacio físico a ocupar por departamento.
- Efectuar una planificación establecida por estrategias empresariales
- Establecer la misión de la empresa de acuerdo a la principal actividad operativa de Producauchos.
- Crear un visión a largo plazo
- Establecer objetivos generales y específicos, enfocados a la obtención de la visión, a corto, mediano y largo plazo según sean las necesidades de la empresa.

### **Sexta Norma: Políticas y Prácticas en Personal**

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos.

Todos los procesos por lo que transita el trabajador (contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción), deben corresponderse con las estrategias de la organización.

Esta norma está interrelacionada con las normas: integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente.

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.



### **Aplicación:**

- Elaborar un manual de políticas internas que guíen el buen proceder de los trabajadores y por ende el funcionamiento empresarial.
- Comunicar de decisiones importantes o cambios al personal con la finalidad de demostrar que su participación es fundamental para el ente.
- Unificar las normas anteriores en el manual de políticas.

### **Séptima Norma: Comité de Control**

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo. El Comité de Control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del Comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del Control Interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos; pueden además, efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al Control Interno realizadas por el Gerente y las auditorías internas y externas.

Ante todo lo explicado, se puede asegurar que el entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan.

El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos determinará, en ese mismo orden, el grado de fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente la imagen de la entidad.

El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

**Aplicación:**

- Evaluar posibles candidatos a conformar el comité de control.
- Capacitar a los integrantes del comité de control por medio de un profesional en el área.
- Direccionar sus actividades y limitaciones.

(BURGOS, 1976, p. 37)

**Evaluación de Riesgos**

En este componente se analizan los procesos, subprocesos y actividades para identificar los riesgos internos y externos que atentan contra los objetivos propuestos, y se establecen los mecanismos preventivos para su enfrentamiento. El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

## **Componentes Esenciales de la Definición de Riesgo**

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

### **Probabilidad**

Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otros componentes de la definición de riesgo:

- Nivel de riesgo
- Peligro
- Factores físicos y factores morales

### **Clasificación de los Riesgos**

- Riesgos Inherentes
- Riesgos de Control

### **Primera Norma: Identificación del Riesgo**

Permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida. Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es lo que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la

identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible.

Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada, es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.

Una vez analizados los aspectos fundamentales de la etapa de Identificación podemos definir ésta como: Análisis, caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.

#### **Aplicación:**

#### **Establecimiento de las Herramientas que Ayudarán a la Identificación de los Riesgos:**

Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, alguna de las cuales se relacionan a continuación:

Cuestionarios, Organigramas, Diagramas de flujo, Estados financieros, Manuales, Inspecciones, Entrevistas, Contratos, Proyectos, Inventarios.

“Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en función de alcanzar sus objetivos, ya sean de origen interno; es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, que son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el

cumplimiento de los mismos. La identificación del riesgo es un proceso generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.”

El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

### **Segunda Norma: Estimación del Riesgo**

Es la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios.

#### **Aplicación:**

Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que nos ayude a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

En el primer caso, se deben tener en cuenta todas las circunstancias que influyen sobre éstos, así como todos los aspectos cualitativos y cuantitativos que realmente sean relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de los riesgos y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar. La evaluación de los riesgos se relaciona con la frecuencia y severidad de los mismos. Este trabajo se basa en el estudio

de las condiciones físicas del riesgo como en los datos estadísticos de experiencias previas o en análisis teóricos de probabilidades.

En el segundo caso son: severidad y frecuencia. Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos al nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia
- Una valoración de la pérdida que podría resultar

### **Tercera Norma: Determinación de los Objetivos de Control**

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnicas de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica: El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar: Esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, etc.) estaremos en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

**Aplicación:**

- Los directivos de Producauchos deben diseñar los objetivos generales y específicos de control.
- Enfocar y direccionar los planes estratégicos.

**Cuarta Norma: Detección del Cambio**

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno.

Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad, los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada.

**Aplicación:**

- Establecer una rotación constante, de trabajadores pero tomando en cuenta la aplicación del proceso.

## **Actividades de control**

Son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de dirección se aplican y deben brindar respuestas a los riesgos identificados; deben quedar establecidas en toda la organización.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

## **Primera Norma: Separación de Tareas y Responsabilidades**

La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones.

En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

### **Aplicación:**

- Elaborar un listado de funciones según el departamento
- Designar cada función según las aptitudes y actitudes sobresalientes del trabajador.
- Explicar detenidamente y con ejemplo de la ejecución de cada función a modo de capacitación u orientación.



## **Segunda Norma: Coordinación entre Áreas**

Debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía. Cada área o sub-área de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, no sólo para evitar la duplicidad de funciones, sino para lograr la integración adecuada entre ellas.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

### **Aplicación:**

- Elaborar un manual de funciones que integre las actividades del departamento.
- Diseñar las actividades correspondientes basándose en el cumplimiento efectivo de los objetivos empresariales.
- Elaborar un organigrama de funciones para el área y sub-áreas, direccionas integralmente.

## **Tercera Norma: Documentación**

La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

### **Aplicación:**

- Registrar todos los comprobantes de ingresos como: facturas, recibos, comprobante de ingreso, notas de ventas y retenciones.
- Registrar todos los comprobantes de egresos como: facturas, recibos, comprobantes de egreso, liquidaciones de compra y retenciones.
- Llenar correctamente todo comprobante, sin alteración alguna.
- Registrar el ingreso y salida de todo documento sin excepción alguna.
- Ordenar todo documento en forma cronológica.

### **Cuarta Norma: Niveles Definidos de Autorización**

La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento. Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con el consentimiento de la máxima dirección y respetan lo aprobado al efecto por escrito.

### **Aplicación:**

- Mediante la elaboración del organigrama estructural se establecen las jerarquías, reconociendo así la autoridad de cada integrante de la empresa.
- Registro legal de puesto a ocupar mediante contrato laboral, debidamente legalizado en el ministerio de relaciones laborales.

- Autorizar mediante poder legal o carta de autorización para actos o tramites relevantes según sea el cargo.

### **Quinta Norma: Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y Hechos**

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

#### **Aplicación:**

- Registrar mediante documentos autorizados todas las transacciones generadas diariamente.
- Clasificar todos los documentos según fecha de elaboración.
- Ingreso o registro físico en libros o sistema contable de toda documentación de manera cronológica.

### **Sexta Norma: Acceso Restringido a los recursos, activos y registros**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pase para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.

#### **Aplicación:**

- El acceso al sistema contable de la empresa estará codificado, teniendo únicamente acceso a él los integrantes del departamento contable.
- La información económica, estadística y financiera estará protegida por el gerente general en curso y siendo de conocimiento para el área directiva de la empresa y posterior a la toma de decisiones un breve resumen al resto de integrantes.

#### **Séptima Norma: Rotación del Personal en las Tareas Claves**

La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes.

Los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones. Con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto

de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

**Aplicación:**

- Elaborar un cronograma de actividades donde se determine la rotación de los trabajadores.
- Evaluar discretamente el desempeño productivo del empleado.
- Aplicar métodos de evaluación anteriormente establecidos en busca de plantear la ubicación acertada de puestos.
- Mediante la rotación de personal integrar a los trabajadores al funcionamiento global de la empresa dejando de lado el individualismo departamental.

**Octava Norma: Control del Sistema de Información**

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad.

La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos- financieros.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

**Aplicación:**

- Validar la información física con los datos registrados en el sistema cada 6 meses.

**Novena Norma: Control de la Tecnología de Información**

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades de la entidad es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información.

**Aplicación:**

- Brindar mantenimiento de maquinaria cada 6 meses.
- Actualización de tecnologías según el deterioro y depreciación de los medios tecnológicos utilizados.
- Brindar mantenimiento del equipo de cómputo cada 6 meses.

## **Décima Norma: Indicadores de Desempeño**

La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable.

### **Aplicación:**

#### **Información y Comunicación**

Capta, procesa y trasmite la información, tanto interna como externa, que permita a los miembros de la organización cumplir sus obligaciones y responsabilidades de forma oportuna y con la calidad requerida.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: “las responsabilidades del control han de tomarse en serio”. Los trabajadores tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros; como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales; todo ello teniendo en cuenta la necesidad no sólo del entendimiento del problema, sino de buscarle las soluciones más adecuadas. (FRANCIOTI, 1975, p. 35-43)

### **2.2.3 Aplicación del control interno según la gestión de riesgo corporativo, marco integrado COSO II**

Se propone con la siguiente propuesta que Producauchos aplique este marco integrado de técnicas de gestión de riesgos corporativos, Las técnicas que se van a presentar hacen referencia a determinados elementos del Marco del COSO II, y serán desarrolladas para cumplir con la matriz de metodología de la presente investigación.

Las técnicas son aplicables a la organización las cuales reflejarán el tamaño, diversidad y sector al que pertenece la entidad.

Con el tiempo, se espera una evolución de directrices adicionales que permitan el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos que se llevarán a cabo en la aplicación del control interno según la gestión de riesgo corporativo.

#### **Proceso de implantación**

Se aplicará diversas técnicas para los elementos específicos del marco de gestión de riesgos corporativos. Previamente a su implantación, la



dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible.

### **Grado de preparación del equipo líder**

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso.

Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

### **Apoyo de la alta Dirección**

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience de inmediato y se consolide conforme avanza la implantación.

El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El apoyo del consejero delegado y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito. Para la empresa Producauchos, el consejero delegado es el Gerente General, quien

recibirá de la investigadora la orientación pertinente para la correcta planificación e inserción a este proceso.

### **Desarrollo del plan de implantación**

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, responsables y recursos. Se identifican las actividades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas para gestionar adecuadamente el cambio que pueda generarse en la organización.

### **Diagnóstico de la situación actual**

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella.

La investigadora identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

### **Visión de la gestión de riesgos corporativos**

El equipo líder asignado por el Gerente General, desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la

organización para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

### **Desarrollo de capacidades**

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar.

Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el modelo de organización, y sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

### **Plan de implantación**

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y calado con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior.

Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

### **Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio**

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos

corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

## **Seguimiento**

La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1 Formulación de hipótesis**

La aplicación de normas y procedimientos de control interno para el manejo del efectivo incidirá en la rentabilidad de la empresa Producauchos en la ciudad de Ambato en el año 2012.

## **2.4 Operacionalización de variables**

**Variable independiente:** Normas de control interno

**Variable dependiente:** Rentabilidad

### 2.4.1 Operacionalización de variables

**Variable independiente:** Normas de control interno

CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Políticas	Reglamentos	¿Conoce Ud. Los reglamentos internos?	Encuesta A001
		¿Se dispone de un manual de funciones?	
Procedimientos	Manuales de función	¿Se aplican los procedimientos de los manuales de función?	
		¿Se controla la rotación de inventarios para la reposición del mismo?	
Estados Financieros	Memorandos	¿Se expiden los respectivos comprobantes de venta?	
	Libros contables	¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?	
		¿Existe numeración consecutiva y pre numerada de los documentos?	

**Tabla N°1:** Operacionalización de la variable independiente

**Fuente:** propia

**Elaborado por:** Susana Zambrano

**Variable dependiente:** Rentabilidad

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítem	Técnica o Instrumento
Rentabilidad: es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica.	Ganancias	Libros Contables RRHH Documentos	¿Considera Ud. que en Producauchos existe un adecuado Control Interno? ¿Cree Ud. que la implementación de un Sistema de Control Interno incrementaría la Rentabilidad? ¿Se expiden los respectivos comprobantes de venta? ¿Se realizan depósitos intactos e inmediatos? ¿Existe un fondo fijo para caja menor? ¿Se hacen conciliaciones bancarias mensuales? ¿Se controla la actividad y resultados de las sucursales? ¿Existe estrategias de marketing que supere las ventas del año anterior?	Encuestas  A001
	Actividad Económica	Fuente RRHH Marketing y Ventas		

**Tabla N°2:** Operacionalización de la variable dependiente

**Fuente:** propia

**Elaborado por:** Susana Zambrano

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Enfoque**

La presente investigación se basa en el paradigma Crítico Propositivo ya que tomará un enfoque que complementa lo cuantitativo con lo cualitativo, en la investigación planteada se pretende controlar y explicar a través de la aplicación del control interno su relación e incidencia en la rentabilidad, demostrando de esta manera la aplicación teórico práctica del tema de investigación.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

La investigación científica toma como herramientas para su desarrollo varios niveles de exploración con el fin de encontrar los elementos necesarios para estructurar su desarrollo.

#### **Investigación de Campo**

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa, en condiciones controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular. Se podría definir diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Para la presente investigación, se trabajó directamente en las instalaciones la empresa Producauchos y se aplicó encuestas a

trabajadores y directivos, que proporcionen datos fehacientes que sustenten la investigación.

### **Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes; teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone resolver.

Para el caso planteado para la presente investigación se requirió material de libros que determinaron en la sección de bibliografía, y varias páginas Web; además, se complementará con la obtención de fichas de observación basadas en documentos de la empresa como estados financieros, libros de ingresos y egresos, balances generales, documentos de importación, manual de función, entre otros, que se encontrarán en los respectivos archivos de Producauchos.

### **Investigación Descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los



resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La presente investigación permitió determinar las características del problema de estudio, desde su origen hasta su desarrollo, explicar cómo es, determinar cómo se presenta y la manera en la que el control interno incide en la determinación de la rentabilidad. A través de este análisis se emitieron conclusiones y recomendaciones de gran relevancia para el desarrollo de Producauchos, las cuales se socializarán con el personal para que cada integrante de la empresa, se encamine a la consecución de los objetivos.

### 3.3 Población y muestra

#### Población

Población es un grupo de entidades que tienen alguna característica cuantificable en común. Las unidades pueden ser personas, árboles, bacterias, compuestos químicos, etc. Pueden ser finitas o infinitas en número. La característica cuantificable puede ser una variable continua o discreta. Para este proyecto, la población está compuesta por todas las personas que conforma el personal de la empresa Producauchos.

<b>CUADRO No. 01</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	
<b>SUJETOS</b>	<b>NÚMERO</b>
Gerente	1
Jefe de Ventas	3
Jefe de Almacén	3
Vendedores	23
Contador	1
Auxiliar	4
Secretaria	3
Cajera	4
Bodegueros	8
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

**Tabla N°3:** Población

**Fuente:** Producauchos

**Elaborado por:** Susana Zambrano

### **3.4 Plan de recolección de datos**

El proceso de recolección de los datos se realizó aplicando la técnica de la encuesta, para lo cual se aplicó cuestionarios, y se requerirá la elaboración de fichas de observación:

Producauchos, cuenta con un total de 50 trabajadores, en la presente investigación se realizaron las encuestas a todo el personal para obtener un mejor resultado y evitar errores en el estudio.

La aplicación de la encuesta estuvo orientada en tres niveles, directivo, ejecutivo y operativo por medio de un cuestionario de respuesta cerrada y abierta.

La persona encargada de recolectar los datos es el investigador, el cual se encargará de realizar éstas labores mediante la correcta aplicación de las técnicas y utilización de los diferentes instrumentos de investigación.

Para esto se han diseñado dos tipos de encuestas dirigidas a:

- Nivel Directivo y ejecutivo **A001**

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de información del presente trabajo de investigación se realizó lo siguiente:

- Se diseñaron los cuestionarios para las encuestas que se aplicaron tanto al nivel directivo, como a los empleados de la empresa, instrumento que ayudo a despejar dudas del tema a investigar.
- Se procedió a la revisión de los instrumentos, una vez revisado y corregido se llevará a cabo la ejecución.

- Una vez aplicada la encuesta se procedió al análisis crítico e interpretación de los resultados.
- Para concluir se realizó un estudio estadístico de la información, apoyándose en el método de representación gráfica y escrita.
- Finalmente se emitieron conclusiones y recomendaciones de los datos obtenidos y procesados.

# CAPÍTULO IV

## SITUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA EMPRESA PRODUCAUCHO AL 31 DE JUNIO DE 2012



## **CAPÍTULO IV**

### **SITUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LA EMPRESA PRODUCAUCHO AL 31 DE JUNIO DE 2012**

#### **4.1 Reseña histórica de la empresa.**

Producauchos cuenta con una matriz ubicada en Ambato, y dos sucursales: la primera establecida en Cuenca en la calle Manuel Vega y Gran Colombia; y la segunda en La Libertad, Provincia de Santa Elena, en la calle 24 y Av. 10; respectivamente, en este caso, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos lugares, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente, por lo que se genera el riesgo corporativo a nivel de cada una de ellas.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesarias se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

En la actualidad la empresa no ha realizado gestiones encaminadas a establecer este tipo de sistemas de control para sus operaciones, por lo que la presente investigación proporcionará una valiosa herramienta de desarrollo que permitirá establecer un sistema de control interno y mejorar su rentabilidad, tanto en la Matriz Ambato, como en las sucursales establecidas a nivel nacional. El desarrollo económico de la empresa Producauchos, está orientado a la importación y comercialización de accesorios automotrices y a la producción, importación y comercialización de cauchos para piezas y repuestos de automóviles.

Cuanto mayor y compleja es una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, en este caso, y como ya se ha

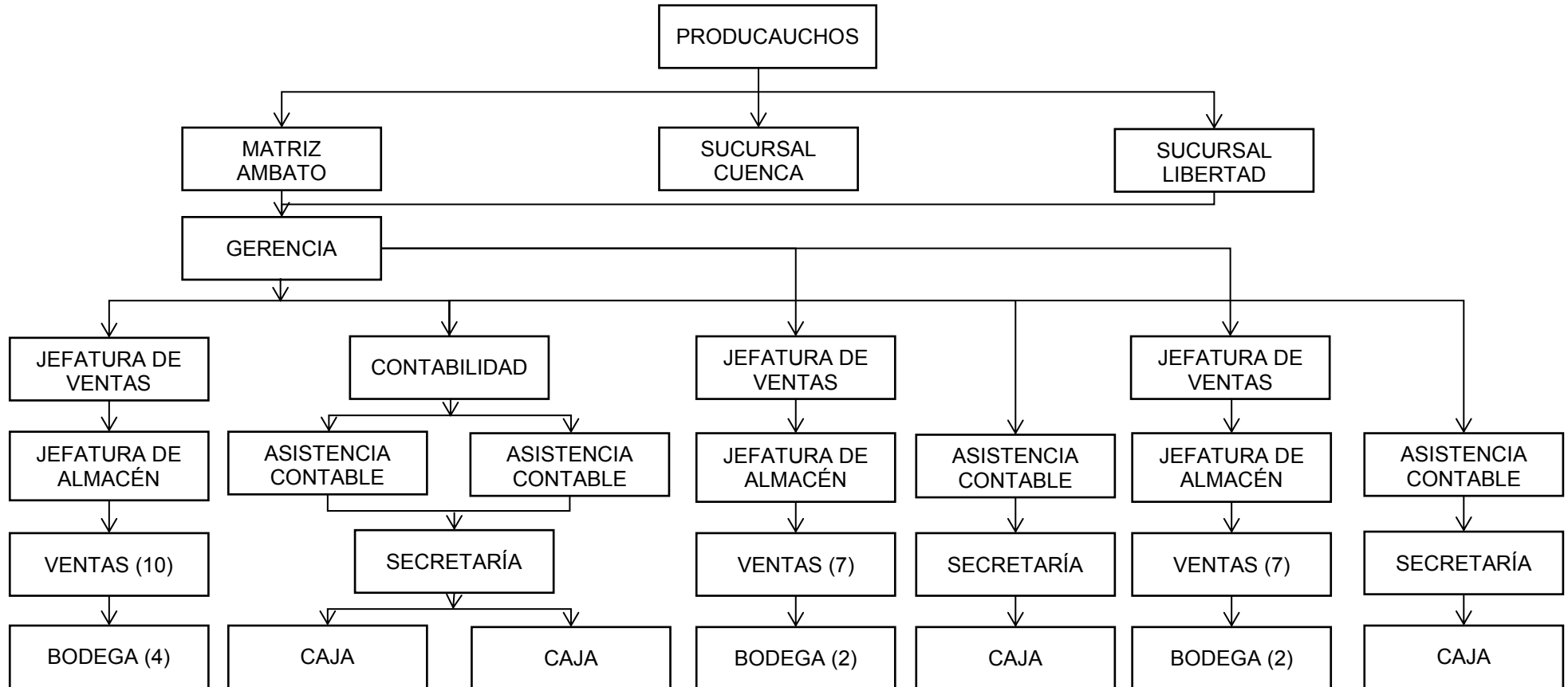
mencionado, la diversidad de actividades que genera la empresa, se puede determinar específicamente que existe la necesidad implacable de la aplicación de este sistema ya que la actividad requiere un número elevado de empleados, jefes y departamentos quienes delegan las tareas a ellos encomendadas generando la pérdida de tiempo, recursos y una ineficiente gestión administrativa.

Por lo tanto los dueños pierden control y se ven en la obligación de dar paso a la presente investigación, es decir a la aplicación de un mecanismo de control interno, que permita mejorar la rentabilidad de Producauchos. Este sistema deberá ser amigable según se requiera en función de la complejidad de la organización.

La estructuración esquemática del Árbol de Problemas se la realiza a partir del mayor inconveniente encontrado en la empresa: deficiente control interno, cuyas causas determinantes han sido la inexistencia de control en cada uno de los procesos, tanto administrativos como operativos, tardanza en la cancelación de cuentas por pagar a proveedores, quienes han disminuido los créditos por falta de seriedad y cumplimiento, se ha observado que no existe prioridad en los gastos realizados y finalmente un alto margen de pedidos insatisfechos podría ocasionar inconformidad de clientes tanto externos como internos, limitación en los créditos con los proveedores, por la falta de responsabilidad de las cuentas pendientes, los gastos corrientes son extremadamente elevados, sin presentar el justificativo correspondiente, y todo esto ha desembocado en una baja rentabilidad que es lo que más le preocupa a la Gerente-Propietaria Sra. Yolanda Arroba, quien ha dado paso a la presente investigación por los antecedentes expuestos.

## 4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

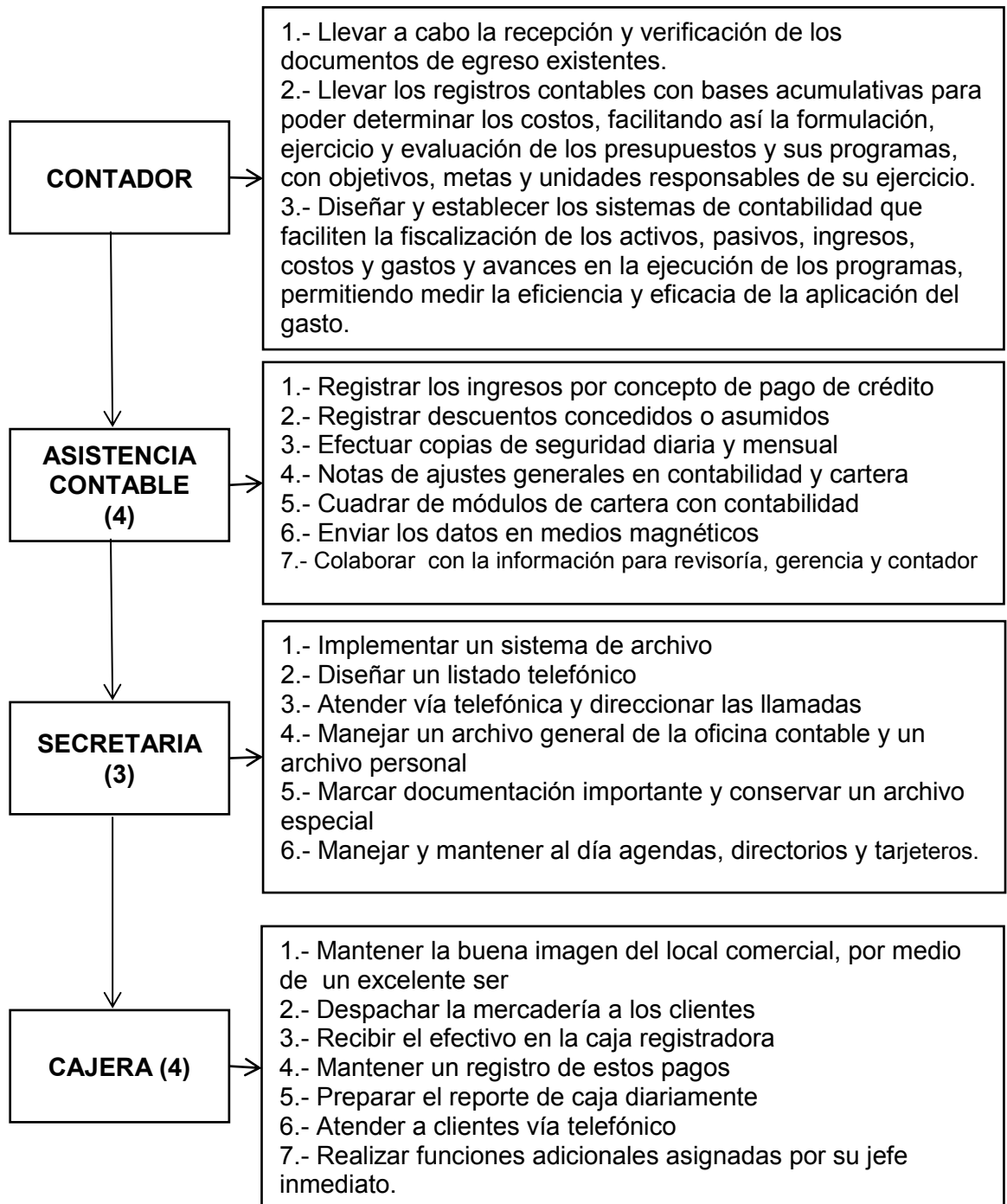
### Organigrama Estructural



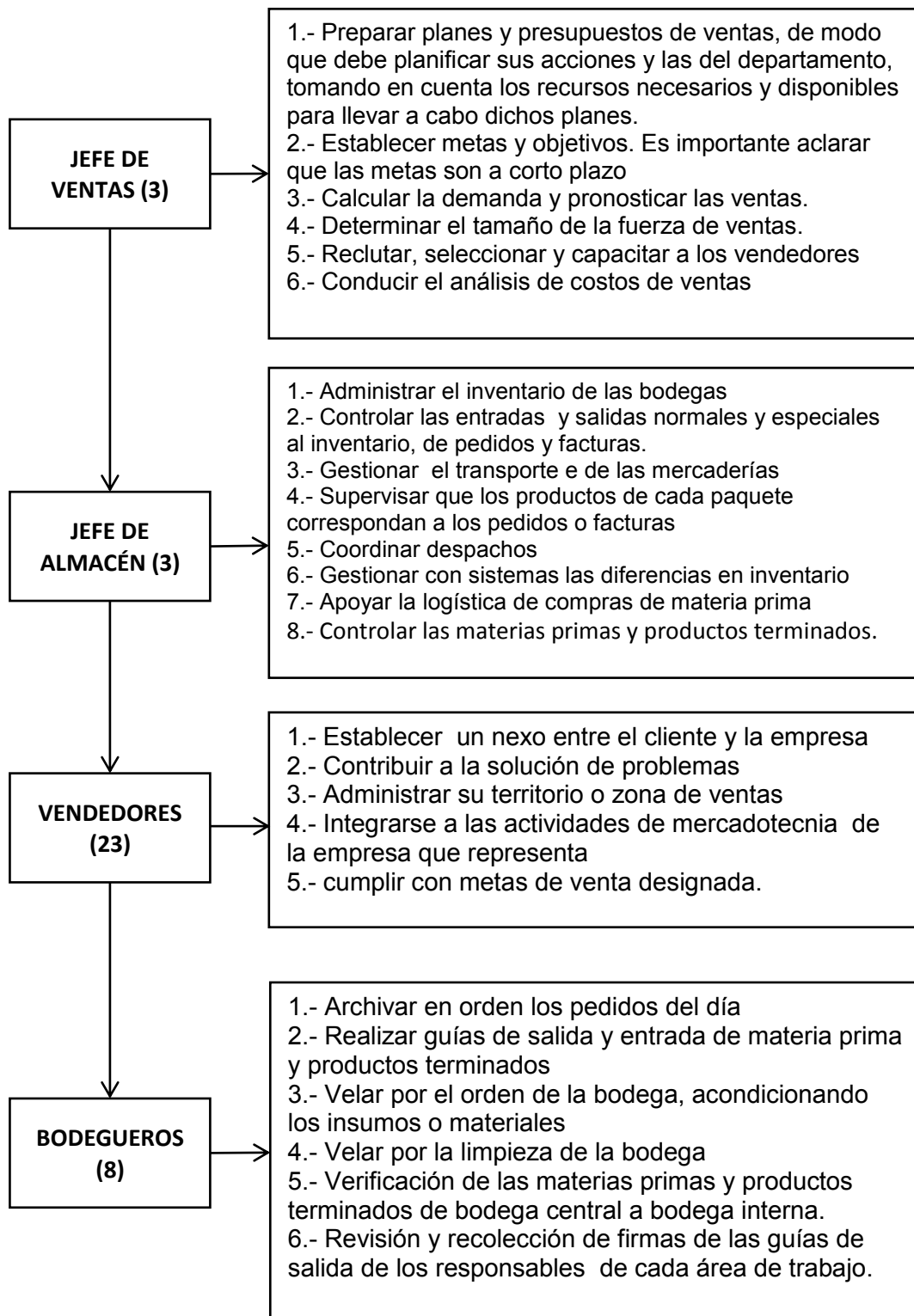
**Gráfico N°2:** Organigrama estructural de la empresa Producauchos

**Elaborado por:** Susana Zambrano con la participación del Sr. Luis Muyulema Jefe de Ventas Matriz Ambato

### 4.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL







**Gráfico N°3:** Organigrama funcional de la empresa Producauchos

**Elaborado por:** Susana Zambrano, con la participación del Sr. Luis Muyulema Jefe de Ventas Matriz Ambato

#### **4.4 SISTEMA CONTABLE**

La empresa Producauchos posee una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones valiéndose de recursos, como formularios, reporte, libros, etc.

Y qué presentado a la gerencia le permiten la toma de decisiones financieras. De la siguiente manera

Un sistema contable comprende personal, procedimientos, mecanismos y los registros utilizados por una organización, para desarrollar la información contable y para transmitir esta información a quienes toman decisiones.

El diseño y las capacidades de estos sistemas varían de una organización a otra.

El propósito de un sistema contable es satisfacer las necesidades de la organización de información contable en la forma más eficiente posible.

Los factores que afectan la estructura del sistema contable más eficiente son las necesidades de información contable que tiene la organización y los recursos disponibles para la operación del sistema.<sup>1</sup>

#### **Determinación de las necesidades de información**

Los tipos de información contable que debe desarrollar una empresa varían con factores tales como el tamaño de las organizaciones, si son de propiedad pública o privada y la filosofía de la gerencia.

---

(ROJO,2001, p. 9-43)

La necesidad de algunos tipos de información contable puede ser dictaminada por leyes.<sup>2</sup>

**I. Activos:** Es la cuenta que agrupa los bienes líquidos de la empresa así como los bienes muebles e inmueble. Aumenta del lado débito, disminuyen del lado crédito.

**II. Pasivos:** Son las obligaciones que tiene la empresa. Aumenta del lado crédito y disminuye del lado débito.

**III. Patrimonio:** Representa los recursos invertidos por los propietarios. Son igual a los activos menos los pasivos. Este aumenta del lado crédito y disminuye del lado debito:

**IV. Ingresos:** Son todas las entradas por conceptos de ventas, ingreso misceláneo que tiene la parada. Esta aumenta del lado crédito y disminuye del lado débito.

**V. Costos:** Su saldo presenta el valor de las mercancías adquiridas en el mercado interior y local durante el ejercicio fiscal.

También son inversiones para el funcionamiento de la empresa. Aumenta del débito lado y disminuye del lado crédito.

**VI. Gastos:** Bienes y servicios consumidos durante la operación de este de cualquier otro negocio. Son también erogaciones que la empresa incurre para que esta se mantenga en pie. Aumenta del lado débito y disminuye del lado crédito.

---

<sup>2</sup>( CARVALLO, 2001, p. 193)

## **Control interno del sistema.**

### **Medidas de control para el efectivo**

- Que sea recibido por el cajero mediante comprobante pre-enumerado.
- Que sea recibido por cajeros por el ejecutivo de la confianza de la empresa, es decir, el tesoro o encargado de cobros.
- Que sea guardado en caja fuerte segura
- Que sea depositado en el banco diariamente
- Que el volante de depósito sea revisado por el financiero

### **Medida de control para los gastos**

- Que cuente con la aprobación de los autoridades
- Que antes de incurrir en gasto significativos se hagan en análisis de la situación financiera de la empresa
- Que cada gasto esté justificado por el comprobante

### **Medidas de control para los inventarios**

- Que se realicen conteos físico periódicamente
- Qué se hagan chequeos periódicamente
- Que los primeros en entrar sean los primeros en venderse

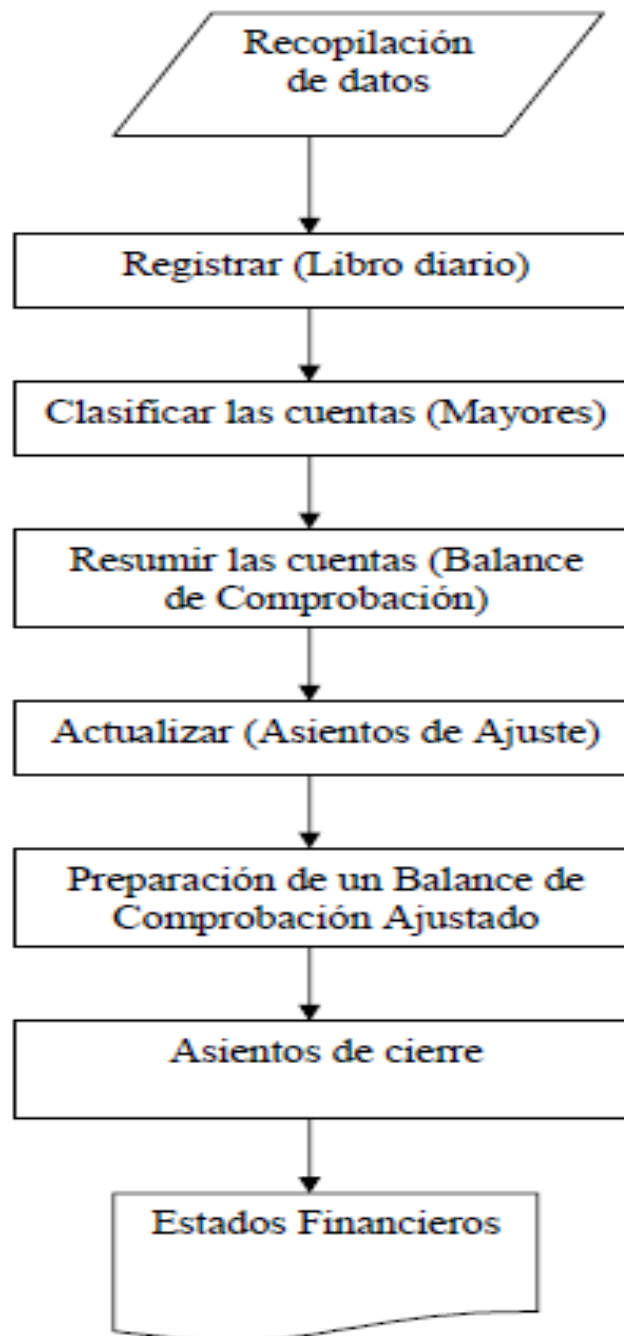
### **Medidas de control interno para el personal**

- Que se prepare tarjeta de entrada y salida
- Que se utilicen relojes marcadores de la hora de entrada y salida
- Que ningún empleado divulguen política interna de la empresa
- Que se dote personal con carnet de identificación<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> (ROJO R, 2001, p. 9-43)

## FLUJO OPERACIONAL DEL CICLO CONTABLE



**Gráfico N°4:** Flujo operacional del ciclo contable de Producauchos  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

## 4.5 PROCEDIMIENTO ANTES DEL PROCESO CONTABLE

### Referentes a la operación de venta.

- a) Creación de la demanda.- Significa despertar el interés por medio de la propaganda, oferta o cualquier otro incentivo de venta.
- b) Obtención de la orden.- (venta) Consiste en convertir la demanda o la oferta en una venta real, ya sea directamente o por medio de distribuidores.
- c) Manejo y entrega del producto.- Comprende el almacenamiento, empaque, transporte, etc., hasta la recepción del artículo por el consumidor o comprador.
- d) Control de venta.- Corresponde desde investigación y apertura del crédito hasta la entrega del artículo al cliente.

### Análisis y clasificación.

Con relación a su ocurrencia en los volúmenes de venta:

- Constantes (fijas y reguladas). Son aquellos gastos que se suceden período a período, sin aumento ni disminución, sea cual fuere el volumen de ventas, como son las depreciaciones, seguros, rentas, honorarios, etc.
- Variables. Son aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo con los volúmenes de ventas, como son las comisiones, fletes y acarreos, empaques, seguros, propaganda, etc.

Por su intervención en la venta.

- Directos. Son aquellos que su aplicación es lógica al producto, territorio, plaza, cliente, etc.

- Indirectos. Son aquellos gastos que se encuentran en la situación contraria a la anterior, y que para su aplicación al producto, territorio, plaza, cliente, etc., deberá efectuarse atendiendo ciertas bases, siendo entre otras las siguientes:

De acuerdo con el beneficio obtenido: Consiste en prorratear los gastos indirectos en los diversos departamentos en proporción directa al beneficio servicio obtenido por el gasto relativo. Con base en las utilidades resultantes: Soporta una aplicación mayor el producto, cliente, plaza, territorio, etc., que haya logrado más utilidades.

En relación con las condiciones existentes hay determinados gastos que no se encuentran relacionados directamente con los objetivos de la empresa, pero sin embargo forman parte del costo como por ejemplo el sueldo del gerente general, que pasa para su prorrateo será necesario hacer un estudio de las condiciones existentes, para hacer la distribución lo más equivalente posible.

### **Clasificación.**

**Gastos directos de venta:** Corresponde a gastos directos de vendedores, comisiones, gastos de viaje, gastos de la oficina de ventas, impuestos, etc.

**Gastos de propaganda y promoción:** Comprende gastos de publicidad, muestras, sueldos por promociones, investigación de mercados, etc.

**Gastos de transporte y reparto:** Integra todas aquellas erogaciones necesarias para entregar el producto al comprador o distribuidor.

**Gastos de almacenaje:** Corresponde a los gastos por recepción, estiba, conservación, sueldos, seguros, etc., de los productos para venta.

**Gastos de crédito:** Incluye los gastos de investigación del cliente, indagación y apertura o concesión del crédito y se clasifican:

a) Por el tipo de producto.

Podrá hacerse por unidad vendida o por volumen de ventas con las siguientes finalidades:

Determinar el dato de utilidad o pérdida en los diversos artículos vendidos.

Precisar el volumen de ventas de ciertos productos y la política a seguir en la distribución.

Determinar los porcentajes de comisiones, descuentos y algunos gastos que pueden soportar de acuerdo con la utilidad que reporten los artículos.

b) Por territorios o plazas.

Con esta clasificación se logra conocer la potencia adquisitiva de cada zona, de acuerdo con su capacidad de consumo y su estándar de vida. El resultado de este análisis permitirá tomar decisiones para mejorar el abastecimiento en ciertas plazas. Considerando los costos de cada caso.

c) Por clientes.

Este análisis es de gran utilidad para fines de control, pudiéndose hacer una sub clasificación de los mismos por mayoreo, menudeo, locales, foráneos, etc. El estudio sirve básicamente para la concesión de descuentos, servicios sobre esmerado en algunos casos, atención especial, primacía en la entrega, etc.



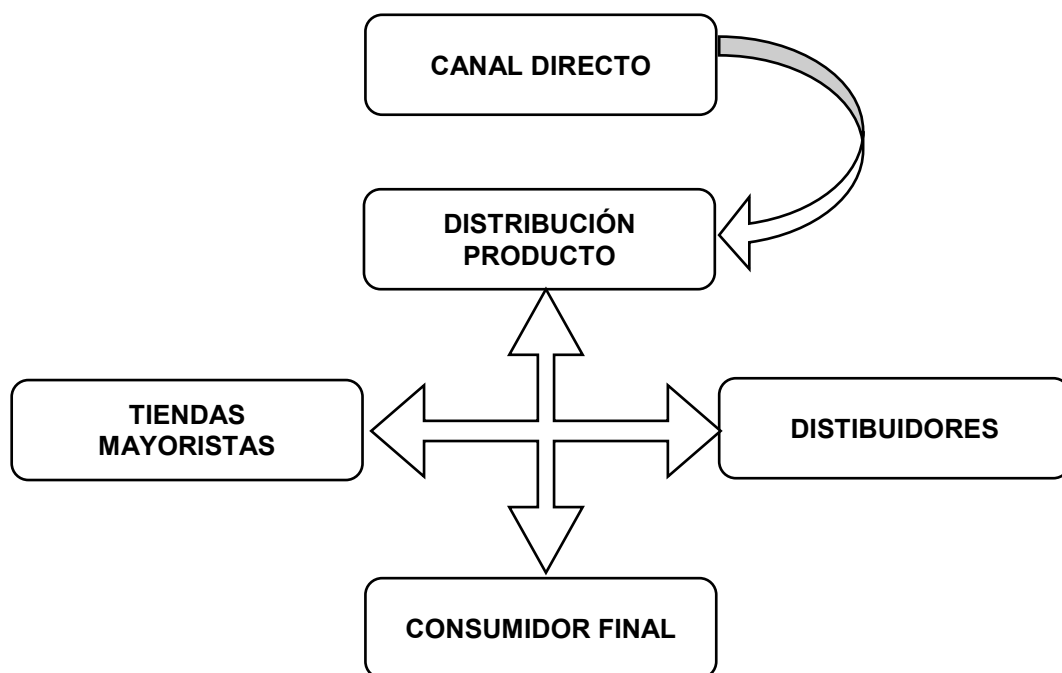
d) Por métodos de venta.

e)

Comúnmente se hace este estudio y clasificación tomando como punto de partida las condiciones en que se realizan las ventas, es decir, ha contado, a crédito o en abonos. Es conveniente el conocimiento en esos sentidos, para apreciar si es o no provechoso seguir vendiendo en alguna rama o por el contrario ponerle más atención, etc.

f) Por canales de distribución.

Clasificados por distribuidores, sucursales, agencias, comisionistas, etc., con el objeto de ver el rendimiento de cada una de ellas con referencia a los gastos.<sup>4</sup>



**Gráfico N°5:** Canal de distribución de la empresa Producauchos  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

### **Importancia y objetivos de los costos de operación.**

En la búsqueda de la eficiencia administrativa, es necesario que las

---

APARIS, José, “Los sistemas de información estratégica”, enero 2001, pág. 113

empresas controlen cada gasto de operación, para poder controlarlo y aumentar así su margen de utilidad.

#### **4.6 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Contabilización de los costos de operación.

a) Acumulación de sus partidas por medio de las cuentas:

- Gastos de venta.
- Gastos administrativos
- Gastos financieros

b) Prorrateo primario

- Identificar y clasificar las erogaciones en conceptos objetivos

c) Prorrateo secundario

- Redistribución de las erogaciones atendiendo a la clasificación funcional (No es necesario incorporarlo a la contabilidad).
- Costo de operación predeterminado.

En la práctica se aplican al período; el total de gastos incurridos, no importando que parte de los mismos tenga repercusión o beneficio en futuros ejercicios (publicidad y propaganda) y que en última instancia deban ser diferidos y aplicados proporcionalmente por otra parte, estos gastos, deben prorratearse en proporción a las ventas.<sup>5</sup>

#### **Presupuesto de costo de operación**

---

(APARIS, 2001, p. 113)

Uno de los problemas más delicados dentro del costo es llevar a efecto su proyección hacia el futuro, misma que se realiza por medio del presupuesto, ya que existen partidas de difícil pronóstico, aun cuando puede facilitarse con experiencia sobre la empresa y conocimiento de las políticas.

Por otro lado, las ventas son de operaciones finales para la obtención de utilidades, y para llevarlo a cabo las empresas efectúan gastos que es necesario estén debidamente controlados, pues de lo contrario dará lugar a una merma de utilidades; dicho control se logra por medio del presupuesto que permite supervisar el desarrollo de los gastos conforme a lo proyectado o a lo previsto.

- Para su formulación deben seguirse las etapas que a continuación se mencionan.
- Investigación y conocimiento de las políticas establecidas por la dirección de la empresa.
- Cada jefe de departamento que interviene en la distribución y logística deberá elaborar una información a futuro lo más apegada posible a su realización, lo cual en gran parte depende la exactitud del presupuesto.
- Análisis de cada una de las erogaciones necesarias para la colocación del producto en el mercado.

Conocimiento exacto de las erogaciones efectuadas en períodos anteriores. Una vez hecho lo anterior, se procederá a determinar cifras, valuando cada una de las partidas que forman el presupuesto, ya sea mensual, trimestral o anualmente, o por más tiempo.

Sin embargo, a medida que transcurre el período contable, se incurre en los costos indirectos reales, el cual debe irse acumulando, mediante los registros en los libros respectivos (principales y auxiliares), para lo que

debe tenerse pre-establecido un catálogo de cuentas. El presupuesto de gastos permite lograr una estimación de gastos necesarios para la distribución y comercialización. Este presupuesto usualmente incluye el costo total estimado para cada categoría de los gastos, así:

- De investigación.
- Directos de ventas.
- De entrega.
- Almacenamiento.
- De créditos.
- Financieros.
- De publicidad.

Para diseñar un presupuesto de costos de distribución y logística se requiere la aplicación del diseño de un Presupuesto Flexible mediante un procedimiento dinámico o variable que segrega los costos en sus componentes fijos y variables y se basa en el concepto de linealidad de los costos, es decir, supone que su comportamiento es lineal y por consiguiente puede asimilarse a la ecuación de una línea recta.

$$Y = a + bX$$

Y = costos totales

a = costos fijos totales

b = costos variables unitarios

X = cualquier nivel de operación.

El presupuesto que se plantee servirá específicamente para tomar decisiones estratégicas empresariales, delimitación de responsables y evaluación del desempeño.<sup>6</sup>

---

DIAS, Jorge, "Costos y el plan contable nacional, volumen III "

#### 4.7 CATÁLOGO DE CUENTAS

<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>1.1.</b>	<b>CORRIENTE</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>DISPONIBLE</b>
1.1.1.01.	CAJA
1.1.1.01.01	Caja General
1.1.1.02.	CAJA CHICA
1.1.1.03.	BANCOS
1.1.1.03.01	Banco del Pichincha
1.1.1.03.02	Depósitos no Identificados
<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE</b>
1.1.2.01.	CUENTAS POR COBRAR
1.1.2.06	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
1.1.2.06.01	IVA Compras
1.1.2.06.02	15% ICE
<b>1.1.3.</b>	<b>REALIZABLE</b>
1.1.3.01	Inventario de mercaderías
<b>1.2.</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>
1. 2.1.	DEPRECIABLE
1.2.1.01	Muebles de Oficina
1.2.1.02	Depreciación Acumulada de Muebles de Oficina
1.2.1.03	Equipos de Oficina
1.2.1.04	Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina
1.2.1.05	Equipos de Computación
1.2.1.06	Depreciación Acumulada de Equipos de Computación
1.2.1.07	Edificio
1.2.1.08	Depreciación Acumulada de Edificio
<b>1.2.2.</b>	<b>NO DEPRECIABLE</b>
1.2.2.01	Terreno
<b>1.3.</b>	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>

1.3.01	Arriendo Prepagado
1.3.02	Seguro Prepagado
1.3.03	Interés Prepagado
1.3.04	Anticipos a terceros
<b>1.4.</b>	<b>INVERSIONES A LARGO PLAZO</b>
<b>1.5.</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>
<b>2.1.</b>	<b>PASIVOS CORRIENTE</b>
<b>2.1.1</b>	<b>A CORTO PLAZO</b>
2.1.1.01	CUENTAS POR PAGAR SOCIOS
<b>2.1.2.</b>	<b>OLBIGACIONES PENDIENTES DE PAGO</b>
2.1.2.05	Cuentas por pagar terceros
2.1.2.06	Varias cuentas por pagar (bancos)
2.1.2.07	Fondo de Asistencia Social
2.1.2.08	Seguro de Accidentes
2.1.2.09	Seguro contra terceros
2.1.2.10	IESS por pagar
<b>2.1.3.</b>	<b>PROVISIONES POR REMUNERACIONES</b>
2.1.3.02	Fondo de Reserva
2.1.3.03	Décimo Tercer Sueldo
2.1.3.04	Décimo Cuarto Sueldo
2.1.3.08	Vacaciones
2.1.3.09	Sueldos acumulados por pagar
<b>2.1.4.</b>	<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>
2.1.4.01	IVA ventas
2.1.4.02	Retención en la fuente del impuesto a la renta 1%
2.1.4.03	Retención en la fuente del impuesto a la renta 2%
2.1.4.04	Retención en la fuente del impuesto a la renta 8%
2.1.4.05	22% Impuesto a la Renta
2.1.4.06	Retención en la fuente del IVA 100%

2.1.4.07	Retención en la fuente del IVA 30%
2.1.4.08	Retención en la fuente del IVA 70%
2.1.4.10	Excedentes por pagar empleados
<b>2.3.</b>	<b>DIFERIDO</b>
2.3.01	Arriendo Precobrado
2.3.02	Seguro Precobrado
2.3.03	Interés Precobrado
<b>2.4.</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>
<b>2.4.1</b>	<b>ACREEDORAS</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>
3.1.01	Cuotas de Ingreso
3.1.02	Multas
3.1.03	Certificados de Aportación
3.1.04	Donaciones
3.1.05	Fondos de Previsión y Asistencia Social
<b>3.2.</b>	<b>RESERVAS</b>
3.2.01	Reserva Legal
3.2.02	Reserva Facultativa
<b>3.3.</b>	<b>RESULTADOS</b>
3.3.01	Excedentes del ejercicio
3.3.02	Pérdida del ejercicio
3.3.03	Excedentes ejercicio años anteriores
3.3.04	Pérdida ejercicios años anteriores
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
4.1.1	Ventas
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>
4.2.01	Arriendo inmuebles

4.2.02	Derecho de publicación
4.2.03	Otros Ingresos
<b>5.</b>	<b>COSTOS</b>
<b>5.1.</b>	<b>OPERACIONALES</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>DE PRODUCCIÓN</b>
5.1.1.01	Inventarios
5.1.1.02	Materia Prima
5.1.1.03	Productos en Proceso
5.1.1.04	Productos Terminados
<b>5.1.2.1</b>	<b>DE PERSONAL</b>
5.1.2.01	Remuneración Básica Unificada
5.1.2.02	Horas extras
5.1.2.03	Aportes al IESS
5.1.2.04	Fondos de Reserva
5.1.2.05	Décimo Tercer Sueldo
5.1.2.06	Décimo Cuarto Sueldo
5.1.2.07	Vacaciones
5.1.2.08	Sueldo por reemplazo
5.1.2.09	Subsidio por maternidad
5.1.2.10	Desahucios
5.1.2.11	Despido intempestivo
<b>5.1.3.</b>	<b>DE SOCIOS Y DIRECTIVOS</b>
5.1.3.01	Bonificación por responsabilidad
5.1.3.02	Bonificación por representación
5.1.3.03	Movilización en la provincia
5.1.3.04	Movilización fuera de la provincia
5.1.3.05	Refrigerios oficina central
<b>5.1.4.</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>
5.1.4.01	Oficina central
5.1.4.01.01	Energía eléctrica



5.1.4.01.02	Agua
5.1.4.01.03	Teléfono
5.1.4.01.04	Suministros y Materiales
5.1.4.01.05	Útiles de Aseo
5.1.4.01.06	Útiles de Oficina
5.1.4.01.07	Mantenimiento y reparación oficina
5.1.4.01.08	Mantenimiento Edificio
5.1.4.01.09	Impuestos fiscales y municipales
5.1.4.01.10	Movilización
5.1.4.01.99	Otros
<b>5.1.5.</b>	<b>GENERALES</b>
5.1.5.01	Honorarios asesor jurídico
5.1.5.02	Honorarios profesionales
5.1.5.03	Atenciones sociales
5.1.5.04	Gastos judiciales y notariales
5.1.5.05	Donaciones
5.1.5.06	Publicidad y propaganda
5.1.5.14	Depreciación Muebles de Oficina
5.1.5.15	Depreciación Equipos de Oficina
5.1.5.16	Depreciación Equipos de Cómputo
5.1.5.17	Depreciación Edificio
<b>5.1.6.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
5.1.6.01	Interés pagado
5.1.6.02	Emisión estado de cuenta
5.1.6.03	Emisión chequera
5.1.6.04	Mantenimiento de cuenta
5.1.6.05	Otros

**Tabla Nº 4:** Plan de cuentas de la empresa Producauchos  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

## **4.8 ANÁLISIS FODA**

Se desarrolló con el contingente del Jefe de Ventas de la Matriz Ambato  
Señor Luis Muyulema

### **Fortalezas**

- Responsabilidad Social.
- Recursos Propios.
- Diversidad de Productos.
- Creación de Subproductos.

### **Oportunidades**

- Participación Internacional.
- Disminución de barreras comerciales en el exterior.
- Aplicación de Nuevas Tecnologías.

### **Debilidades**

- Carencia de Control Internos Planificado.
- Desperdicio de Recursos.
- Inexistencia de Organigrama Funcional
- Duplicación de funciones
- No Existe Plan Estratégico

### **Amenazas**

- Aranceles elevados sobre la importación de materias primas.
- Riesgo País.
- Reajuste de Salarios por Parte del Gobierno.

#### 4.8.1. MATRIZ FODA

<b>LA MATRIZ FODA</b>		
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	F1: Producción propia F2: Responsabilidad Social F3: Recursos Propios F4: Diversidad de productos F5: creación de subproductos	D1: Carencia de control interno planificado D2: Desperdicio de recursos D3: Inexistencia de organigrama funcional D5: Duplicación de funciones D6: No existe un plan estratégico
<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>OPORTUNIDADES VS. FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES VS. DEBILIDADES</b>
O1: Participación internacional O2: Disminución de barreras comerciales en el exterior O4: Aplicación de nuevas tecnologías	Se busca maximizar las estrategias. O2: Creación de sub-productos F1: incursión de operaciones internacionales F8: Diversidad de productos	Se debe enfocar las estrategias a su maximización. O1: Participación internacional D1: Carencia de control interno planificado. D6: No existe un plan estratégico
<b>AMENAZAS:</b>	<b>AMENAZAS VS. FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS VS. DEBILIDADES</b>
A1: Impuestos elevados en importaciones A2: Riesgo país A3: Reajuste de salarios por parte del gobierno	Se busca minimizar las amenazas y maximizar las fortalezas.  A1: Impuestos elevados en importaciones F3: Producción propia	Se plantea direccionar las estrategias a su minimización.  A1: Reajuste de salarios por parte del estado. D2: Desperdicio de recursos

**Tabla N° 5:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Susana Zambrano con la participación del Gerente de Agencia Ambato, Luis Muyulema

# **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA:**

**“IMPLEMENTACION DE  
UN SISTEMA DE  
PROCEDIMIENTOS DE  
AUTORIZACIONES Y  
REGISTROS QUE  
PROPORCIONEN UN  
CONTROL INTERNO  
CONTABLE.”**

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

“IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIONES Y REGISTROS QUE PROPORCIONEN UN CONTROL INTERNO CONTABLE.”

#### **5.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En los comienzos del año 1983, para cubrir las necesidades de un mercado en pleno desarrollo, se crea la Empresa Producauchos, en la Provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, específicamente, en la calle Río Guayllabamba y Av. Atahualpa. Fundada por la señora Yolanda Arroba Solís, nació como una empresa familiar, dedicada a la producción de cauchos automotrices, cuenta con más de veinte años de experiencia en la atención de las más variadas industrias del país; posteriormente expandió su actividad comercial a la importación, comercialización y venta de accesorios automotrices, con una clara vocación orientada a dar servicio y calidad a los clientes más exigentes.

Producauchos, considera indispensable se diseñe y aplique un sistema de control interno a nivel administrativo y operativo con el objetivo de poseer información periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia, eficacia operativa; y especialmente para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Se pretende además identificar y minimizar las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de desarrollo económico sustentable con una visión estratégica a corto y largo plazo, aplicando la evaluación de riesgo corporativo.

Cuanto mayor y compleja es una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, en este caso, y como ya se ha mencionado, la diversidad de actividades que genera la empresa, podemos determinar específicamente que existe la necesidad implacable de la aplicación de este sistema ya que la actividad requiere un número elevado de empleados, jefes, departamentos quienes delegan las tareas a ellos encomendadas generando la pérdida de tiempo, recursos y generando una ineficiente gestión administrativa y contable.

Por lo tanto los dueños pierden control y se ven en la obligación de dar paso a la presente investigación, es decir a la aplicación de un mecanismo de control interno, que permita mejorar la rentabilidad de Producauchos.

Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Esta Empresa cuenta con una matriz ubicada en Ambato, y dos sucursales establecidas en Cuenca en la calle Manuel Vega y Gran Colombia: y La Libertad, Provincia de Santa Elena, en la calle 24 y av. 10; respectivamente.

En este caso, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos lugares, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente, por lo que se genera un riesgo corporativo.

## **5.2 JUSTIFICACIÓN**

La investigación planteada: La Incidencia del Control Interno en la Rentabilidad de la Empresa Producauchos de la Ciudad de Ambato es la base fundamental para el desarrollo económico sustentable y sostenible

de la empresa, ya que permitirá implementar los respectivos controles administrativos y operativos a nivel de la matriz y sus respectivas sucursales como política de desarrollo.

Los progresos innovadores en el sector han conducido a la demanda creciente y para satisfacerla se debe dirigir las empresas con la implementación de herramientas de control que permitan reducir el riesgo y la ineficiencia en los procesos. Aquí viene la importancia de la implementación del sistema de control interno en Producauchos, ya que esta herramienta de Auditoría permitirá, a mediano plazo, un excelente desarrollo y crecimiento rentable adecuado, acorde a las expectativas y objetivos empresariales.

Este sistema de control interno será el inicio de la integración eficaz de actividades, de políticas, de planes, y de esfuerzos de los empleados que trabajan juntos en una organización, del nivel directivo, y de sus propietarios, para alcanzar las metas del negocio.

El propósito es proteger y minimizar el uso de recursos económicos, materiales y humanos contra la mala gestión o el fraude, para asegurarse que las actividades de Producauchos estén de acuerdo a leyes y regulaciones vigentes, y sobre todo, a promover el desarrollo constante así como los datos oportunos para que los directivos tomen correctas decisiones.

Este sistema debe ser implementado para supervisar actividades con respecto a autorizaciones, asignación de funciones de los empleados, seguridad de activos, segregación de deberes, optimización de recursos y el incremento de la rentabilidad.

La importancia radica en la prevención de errores e irregularidades detectándolas de una manera oportuna, de tal modo que se pueda promover registros de estadísticas confiables y exactas.

### **5.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

- Implementar un Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de normas, procedimientos y estrategias administrativas operativas para promover la Rentabilidad de Producauchos.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno.
- Detectar el riesgo Corporativo.
- Evaluar el riesgo determinando una escala de calificación de alerta.
- Proponer los recursos necesarios para la evaluación y retroalimentación del Sistema de Control Interno con sus responsables.
- Socializar los resultados de la presente investigación con el nivel directivo de la empresa y sus trabajadores.

### **5.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Como lo establece la NIIF 2 y 3, en concordancia con el PCGA 1, en su parte pertinente define los postulados básicos del sistema de información en el que exige parámetros de control para la correcta valuación de las cuentas que intervienen en el proceso contable, para lo que se requiere de la implementación del Control Interno que proveerá las herramientas necesarias para el eficiente desarrollo de las actividades financieras.



Es procedente aplicar el desarrollo de la presente propuesta ya que la NIIF 7 faculta a establecer los fundamentos de presentación y revelación de la información suficiente, para lo que es necesario crear e implementar acciones orientadas al fiel desarrollo y cumplimiento de políticas internas de control. Así como determinar la responsabilidad de rendir información clara y verás de las operaciones administrativas y económicas realizadas por la entidad.

Esa información debe ser confiable, relevante, comprensible y comparable. Para cumplir con estas características, el nivel directivo de Producauchos en cooperación de cada uno de los empleados, deben aplicar las NIIF y mantener un efectivo sistema de contabilidad y control interno.

## **5.5 FUNDAMENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación se basa en el paradigma crítico propositivo sustentado en la ejecución de un plan de acción previo a la aplicación de un proceso de evaluación de los factores que forman la base del control interno, para determinar no sólo en los beneficios que se pueden generar para la institución, sino también en el bienestar laboral de los trabajadores involucrados en el proceso de producción, comercialización, importación y venta de artículos y accesorios automotrices.

La investigación tiene como objeto primordial conocer el entorno mismo de la empresa con el propósito de identificar las falencias, errores y posibles fraudes y las potencialidades, beneficios y oportunidades, además de consolidar y fortalecer a la compañía para establecer un índice mayor de rentabilidad que beneficien tanto a los propietarios, como a los trabajadores de Producauchos, y por ende al desarrollo económico del sector.

Por lo tanto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos y así determinar las alternativas más idóneas para tratar el problema y facilitar la toma de decisiones gerenciales.

La investigación planteada crea conciencia y ética en el recurso humano capacitándolo para el eficaz y eficiente cumplimiento de sus obligaciones, lo que facilitará las relaciones comerciales a corto y largo plazo asegurando el mejoramiento continuo.

El Manual de Políticas y Procedimientos, además de los Reglamentos Internos indicarán los métodos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones del talento humano en Producauchos.

## **5.6 APLICACIÓN**

### **GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – MARCO INTEGRADO TÉCNICAS DE APLICACIÓN**

#### **Ambiente interno**

Resumen del capítulo del Marco: El ambiente interno abarca la forma de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

## **Impacto**

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

El impacto del ambiente interno viene ilustrado por los hallazgos del informe del Columbia Accident Investigation Board (Comité de investigación del accidente del Columbia). Este Comité, puesto en marcha por la National Aeronautics and Space Administration (NASA), investigó las causas del desastre del trasbordador espacial Columbia, cuando éste estalló durante su entrada en la atmósfera.

El informe afirma: "Las causas organizativas del accidente del Columbia tuvieron su raíz en la historia y cultura del programa del trasbordador espacial.

Así, se permitió el desarrollo de rasgos culturales y prácticas organizativas negativas para la seguridad, que incluyeron la dependencia de éxitos pasados como sustitutiva a prácticas sólidas de ingeniería (tales como la puesta en marcha de ensayos para comprender por qué los sistemas no se comportaban de acuerdo con los requisitos), las barreras organizativas que impidieron una comunicación efectiva de la información crítica sobre seguridad y la represión de diferencias de opinión en el ámbito profesional, la falta de una gestión integrada a través de elementos del programa y la aparición de una cadena informal de mando y de procesos de toma de decisiones que funcionaba fuera de las normas de la organización.

## **Filosofía de la gestión de riesgos**

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

En determinadas empresas, la dirección articula por escrito elementos de su filosofía de gestión de riesgos.

En medio de un crecimiento y expansión cultural global, Producauchos precisa un enfoque detallado en lo referente a la gestión de riesgos corporativos, que fomente una reflexión y análisis estratégicos amplios, integrando al mismo tiempo valores y creencias fundamentales. Para ello, se aspira a que la gestión de riesgos se convierta en la fortaleza y por lo tanto en una ventaja competitiva.

El punto de partida de este programa de gestión de riesgos es la estrategia de gestión que respete las necesidades y aspiraciones de todos aquellos con quienes mantenemos alguna relación en la actualidad. Dicho programa proporciona un modelo iterativo de información del riesgo, que facilitará el flujo de información y hace hincapié en la comunicación a través de toda la organización.

Este modelo proporciona información acerca de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, con el fin de mejorar continuamente la estrategia de riesgo a escala empresarial. Para dar seguridad al cumplimiento de dicha estrategia, el programa de gestión de riesgos dota al personal con las herramientas y capacidades que les permitan afrontar aquellas barreras que se opongan a sus esfuerzos por superar las expectativas.

El programa de gestión de riesgos permite que el personal vea el problema desde varias perspectivas, a fin no sólo de identificar actividades para mitigar riesgos, sino también anticiparse a posibles oportunidades y actuar sobre ellas, cuestionando los modos convencionales de producir con el fin de crear mejores soluciones.

Un principio fundamental de Producauchos consiste en mantener el respeto e integridad frente a los empleados, clientes y grupos de interés.

Al incorporar la gestión de riesgos a la práctica empresarial diaria y al hacer operativas las medidas de rendimiento relacionadas, el programa de dicha gestión asegura que se mantendrán los estándares éticos más elevados siguiendo los valores fundamentales.

### **Declaración que describe la filosofía de gestión de riesgos**

La gestión de riesgos corporativos proporciona a Producaucho capacidades superiores para identificar, evaluar y gestionar todo el espectro de riesgos y posibilitar que todo el personal mejore su comprensión y gestión. Esto, permite obtener:

- Aceptación responsable del riesgo.
- Apoyo a la dirección y al consejo de administración.
- Mejoras en los resultados.

- Responsabilidad reforzada.
- Liderazgo superior.

Se espera que todos los colaboradores demuestren pautas de comportamiento adecuados para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de objetivos. Esta filosofía viene apoyada por los siguientes principios rectores aplicables a la dirección y demás empleados de Producauchos, los cuales son de estricto cumplimiento:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.
- Crear y evaluar el perfil de riesgo a los niveles de unidad de negocio para considerar la mejor opción en cada unidad o departamento individual y la organización en su conjunto.
- Apoyar la creación, por parte de la dirección, de una perspectiva de cartera de riesgos al nivel de empresa.
- Conservar la propiedad y responsabilidad del riesgo y su gestión en la unidad de negocio u otro nivel de influencia. La gestión de riesgos no excluye la responsabilidad ante los demás.
- Aspirar a alcanzar las mejores prácticas en la gestión de riesgos corporativos.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Apoyarse en las prácticas de gestión de riesgos existentes en la empresa.
- Generar y documentar informes sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la gestión de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

Es de importancia que los resultados de las encuestas aplicadas se distribuyan entre los colaboradores de manera semestral, para

proporcionar un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la entidad, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio.

Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una organización.

La encuesta planteada será de directa aplicación por el investigador, lo que proporcionará la certeza de la transparencia en los datos, los cuales permitirán la información suficiente para la detección del riesgo, su correspondiente análisis e interpretación con el criterio de auditor.

La Gestión integral de riesgos corporativos es un proceso que debería ser aplicado en todos los sectores comerciales, industriales, e incluso en el sector público, ya que es una herramienta que permite obtener ventajas competitiva con respecto a la competencia, en este mundo globalizado de negocios internacionales, es de vital importancia que las empresas implementen técnicas orientadas a una cultura positiva del riesgo que permita la correcta valuación de los procedimientos y la reorganización estructural de ser necesario en cada caso en particular.

## **DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

La determinación del riesgo corporativo es una fase fundamental de la estructura administrativa en la empresa, ya que se basa en la cuantificación real de las debilidades de la empresa asignándolas como riesgosas, cuellos de botella que generan comportamientos inadecuados bloqueando el crecimiento institucional.

La detección de estos puntos críticos, permiten a la alta gerencia orientar sus acciones a la solución de problemas, con el fin de implementar estrategias de evaluación y reingeniería que en el corto plazo generen crecimiento institucional y fortalecimiento corporativo.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de las encuestas en la empresa Producauchos a la totalidad de la población, es decir, a los 50 colaboradores de la empresa aplicado para establecer el riesgo existente en dicha Institución:

<b>RESUMEN DE ENCUESTAS APLICADAS PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL</b>					
<b>Nº</b>	<b>ITEM</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
	Liderazgo y estrategia				
1	Conoce Ud. Los valores corporativos de Producauchos?	23	27	1,77%	2,08%
2	Aplica Ud. Los valores corporativos en sus actividades de trabajo?	13	37	1,00%	2,85%
3	Los Valores de la Empresa concuerdan con la filosofía de la empresa?	29	21	2,23%	1,62%
4	Se aplica estrictamente ética en cada actuación dentro de la empresa?	28	22	2,15%	1,69%
5	Existe normativa que sancione el incumplimiento de los valores?	2	48	0,15%	3,69%
6	Se aplica a nivel Institucional una cultura ética y moralista?	13	37	1,00%	2,85%
7	Conoce Ud. El plan estratégico de Producauchos?	2	48	0,15%	3,69%
8	Sabe Ud. Cuáles son los objetivos Institucionales?	19	31	1,46%	2,38%
9	Se siente identificado con la Misión de Producauchos?	17	33	1,31%	2,54%
10	Encamina sus esfuerzos a la consecución de los Objetivos Institucionales?	50	0	3,85%	0,00%
11	Se siente Ud. Totalmente capacitado para ejercer las funciones a Ud. Encomendadas?	16	34	1,23%	2,62%
12	Desarrolla sus competencias mientras desempeña sus funciones?	14	36	1,08%	2,77%
13	Ha recibido capacitación continua en la empresa?	6	44	0,46%	3,38%
14	Se ha establecido un sistema de comunicación en la cadena de jerarquía?	2	48	0,15%	3,69%



15	El personal está capacitado para ejercer funciones de rotación?	14	36	1,08%	2,77%
16	La empresa tiene una estructura jerárquica horizontal?	0	50	0,00%	3,85%
17	La empresa tiene una estructura jerárquica vertical?	50	0	3,85%	0,00%
18	Posee la empresa un organigrama funcional?	0	50	0,00%	3,85%
19	Se verifica el desempeño y rendimiento de los colaboradores?	4	46	0,31%	3,54%
20	Se mide el desempeño en base al cumplimiento de objetivos?	4	46	0,31%	3,54%
21	Recibe Ud. Estímulos por cumplimiento de metas?	12	38	0,92%	2,92%
22	Se cuenta con un proceso específico para medir el riesgo?	0	50	0,00%	3,85%
23	La empresa ha realizado procesos para eliminar riesgos existentes?	0	50	0,00%	3,85%
24	Se cuenta con seguridad en la Empresa?	20	30	1,54%	2,31%
25	Poseen los ordenadores de la Empresa contraseñas por usuarios?	16	34	1,23%	2,62%
26	Maneja el sistema Contable una persona con clave de acceso?	30	20	2,31%	1,54%
<b>TOTAL ENCUESTA</b>		<b>384</b>	<b>916</b>	<b>29,54%</b>	<b>70,46%</b>
TOTAL ENCUESTADOS		1.300	100%		
NIVEL DE ACEPTACIÓN		30%			
<b>RIESGO EXISTENTE</b>			<b>70%</b>		

**Tabla Nº 6:** Resumen de Evaluación de Riesgo  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

Del cuestionario aplicado se desprende que el riesgo corporativo existente en la empresa Producauchos es del 70%, es decir, sus debilidades son apreciables y están afectando directamente a sus clientes internos, lo que provoca una insatisfacción general, el ambiente de trabajo tensionado, inconformidad con la estructura administrativa, desconocimiento del plan estratégico, las acciones de la alta gerencia no están encaminadas al desempeño institucional con eficiencia y eficacia.

El nivel de aceptación de la evaluación realizada es tan solo del 30%, determinándose de esta manera que sus puntos fuertes son escasos, las ventajas competitivas desarrolladas son insuficientes para generar sinergia entre los colaboradores.

## **EVALUACIÓN DEL RIESGO EXISTENTE**

Se procede a indicar cómo se establece y plantea la evaluación del riesgo detectado. Los resultados ayudarán a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ámbito interno sea eficaz, pero sobre todo, permitirá plantear soluciones de acción inmediata para mitigar los riesgos encontrados en la evaluación.

Nº	Pregunta	Atributo	Calificación	Medida
1	Conoce Ud. Los valores corporativos de Producauchos?	Liderazgo y estrategia	46%	Precaución
2	Aplica Ud. Los valores corporativos en sus actividades de trabajo?		26%	Precaución
3	Los Valores de la Empresa concuerdan con la filosofía de la empresa?		58%	Buena
4	Se aplica estrictamente ética en cada actuación dentro de la empresa?		56%	Buena
5	Existe normativa que sancione el incumplimiento de los valores?		4%	Acción Necesaria
6	Se aplica a nivel Institucional una cultura ética y moralista?		26%	Precaución
7	Conoce Ud. El plan estratégico de Producauchos?		4%	Acción Necesaria
8	Sabe Ud. Cuáles son los objetivos Institucionales?		38%	Precaución
9	Se siente identificado con la Misión de Producauchos?		34%	Precaución
10	Encamina sus esfuerzos a la consecución de los Objetivos Institucionales?		100%	Fuerte
11	Se siente Ud. Totalmente capacitado para ejercer las funciones a Ud. Encomendadas?	Personas y comunicación	32%	Precaución
12	Desarrolla sus competencias mientras desempeña sus funciones?		28%	Precaución
13	Ha recibido capacitación continua en la empresa?		12%	Acción Necesaria
14	Se ha establecido un sistema de comunicación en la cadena de jerarquía?		4%	Acción Necesaria
15	El personal está capacitado para ejercer funciones de		28%	Precaución

	rotación?			
16	La empresa tiene una estructura jerárquica horizontal?	Responsabilidad y motivación	0%	Acción Necesaria
17	La empresa tiene una estructura jerárquica vertical?		100%	Fuerte
18	Posee la empresa un organigrama funcional?		0%	Acción Necesaria
19	Se verifica el desempeño y rendimiento de los colaboradores?		8%	Acción Necesaria
20	Se mide el desempeño en base al cumplimiento de objetivos?		8%	Acción Necesaria
21	Recibe Ud. Estímulos por cumplimiento de metas?		24%	Precaución
22	Se cuenta con un proceso específico para medir el riesgo?		Gestión de riesgos e infraestructura	0%
23	La empresa ha realizado procesos para eliminar riesgos existentes?	0%		Acción Necesaria
24	Se cuenta con seguridad en la Empresa?	40%		Precaución
25	Poseen los ordenadores de la Empresa contraseñas por usuarios?	32%		Precaución
26	Maneja el sistema Contable una persona con clave de acceso?	60%		Buena

**Tabla 7:** Matriz de Evaluación del Riesgo Corporativo  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

La calificación cuantitativa en porcentaje se toma de las preguntas del cuestionario a las cuales se contestó afirmativamente con respecto del total de personas encuestadas, mientras que la calificación cualitativa se la asigna siguiendo la siguiente tabla de puntuación:

Nivel	%
Fuerte	76-100
Buena	51-75
Precaución	26-50
Acción Necesaria	0-25

**Tabla N 8:** niveles de riesgo  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

La evaluación, presentada en el código de colores, está basada en la media de las calificaciones. Cada color representa un nivel de alerta para la Empresa.

### **Interpretación y análisis**

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de Producauchos.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos, pero si proponen un ejemplo a seguir desde el nivel superior, estas conductas afectan al comportamiento del resto del personal de la organización.

Los principios y valores corporativos contribuyen a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta.

Este código determinado en el análisis como un punto de Acción Necesaria, proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización. Se presenta a continuación una serie de temas que deberían ser abordados en el código de conducta.

### **Estructura de un código de conducta**

La presente propuesta intenta establecer los lineamientos básicos que debe contener el código de conducta para el correcto desempeño de las actividades empresariales, comerciales y de producción de

Producauchos, se recomienda que se tome en consideración la asesoría de un profesional en derecho quien desarrolle la normativa legal pertinente para cada sección, con el fin de evitar conflictos internos, legales y repercusiones en el ambiente laboral, es de importancia de igual manera socializar y publicar el presente código de ética una vez aprobado para que cada integrante de la empresa conozca su contenido íntegramente y logre empatarse a los objetivos corporativos de la empresa para evitar el riesgo de corporativo según la normativa del marco conceptual del COSO II.

Se presenta a continuación de Estructura del Código de Conducta:

Sección del código	Resumen de la sección
Carta de la dirección general	Presenta el mensaje de la alta dirección sobre la importancia de la integridad y ética para la organización.
	Presenta el código de conducta: Su propósito y la manera de usarlo.
Objetivos y filosofía	Considera, dentro de la entidad:
	Su cultura
	Su negocio y sector
	Sus ubicaciones geográficas, tanto nacional como internacionalmente
	Su compromiso con el liderazgo ético
Incompatibilidades	Aborda las incompatibilidades y las formas de actuar en provecho propio.
	Incompatibilidades en relación con el personal y otros agentes corporativos, así como aquellas actividades, inversiones o intereses que podrían afectar a la reputación o integridad de la entidad.
Regalos y gratificaciones	Penaliza el empleo de regalos y gratificaciones, estableciendo la política de la entidad al respecto, que habitualmente va mucho más allá de las leyes aplicables.



	Establece normas y proporciona pautas con respecto a los regalos y gastos de representación, así como a su adecuada comunicación.
Transparencia	Incluye disposiciones/normas acerca del compromiso de la empresa con la generación de informes completos y comprensibles sobre impacto social, medioambiental y económico.
Recursos corporativos	Incluye disposiciones/normas acerca de los recursos corporativos, incluyendo la propiedad intelectual y la información de activos propios - a quién pertenecen y cómo se protegen.
Responsabilidad social	Incluye el papel de la entidad como parte de la sociedad, incluyendo su compromiso con los derechos humanos, la preservación medioambiental, la implicación en el desarrollo de su comunidad y otras cuestiones económicas.
Otras cuestiones relativas a la conducta	Incluye disposiciones/normas acerca de la fidelidad a las políticas establecidas en áreas específicas de actividad de la empresa, tales como:
	Cuestiones relativas al empleo: Prácticas laborales justas y lucha contra la discriminación.
	Tratos con las autoridades, contrataciones, influencias y actividad política.
	Prácticas antimonopolio y otras relacionadas con la competencia.

	Buena fe y trato justo con clientes/ competidores/ proveedores/ trabajadores.
	Confidencialidad y seguridad de la información.
	Prácticas medioambientales.
	Seguridad/calidad del producto.

**Tabla 9:** Estructura del Código de Conducta

**Elaborado por:** Susana Zambrano

Después del análisis presentado, a continuación se propondrá una matriz de acciones con sus respectivos responsables para mitigar las debilidades y convertirlas en fortalezas para una gestión empresarial de calidad:

## MATRIZ DE ACCIONES PARA EVITAR EL RIESGO CORPORATIVO

Nº	Ítem Evaluado	Calificación	Recomendación	Responsable
1	Socialización de Valores Corporativos	46%	Se recomienda Establecer de manera clara los Valores Corporativos Específicos dentro de la Empresa y Socializarlos entre sus Colaboradores	Gerente General e Investigadora
2	Aplicación de Valores Corporativos	26%	Se debe evaluar el cumplimiento de los Valores Corporativos a nivel de cada miembro de la Empresa	Jefes de Área
3	Normativas para Incumplimiento	4%	Establecer la Normativa pertinente para sancionar el incumplimiento	investigadora y Profesional en Derecho
4	Aplicación de Ética y Valores	26%	Valuar el cumplimiento de ética profesional en cada una de las actuaciones de todo el personal	Jefes de Área
5	Conocimiento del Plan Estratégico	4%	Socializar el plan estratégico de la empresa y reformarlo según la evaluación de la gestión de riesgos corporativos	Investigadora y Gerente General
6	Conocimiento de Objetivos	38%	Determinar de manera específica y pública los Objetivos Organizacionales	Gerente General
7	Identificación con la Misión	34%	Crear incentivos a los colaboradores para mantener sinergia e identificación hacia la empresa	Jefes de Área

8	Capacitación	32%	Establecer un Cronograma de Capacitación Continua para el personal	Gerente General
9	Competencias	28%	Evaluar las Competencias desarrolladas por los Colaboradores de la Empresa periódicamente	Jefes de Área
10	Comunicación	4%	Modificar la Estructura Administrativa de Vertical a Horizontal y sensibilizar la cadena de información entre los colaboradores en toda la estructura Organizacional	Gerente General
11	Rotación	28%	Preparar al personal mediante la aplicación del manual de funciones, para que ejerza actividades de rotación en funciones compatibles.	Investigadora
12	Organigrama Funcional	0%	En base al manual de funciones planteado, elaborar un organigrama funcional que permita establecer las líneas de jerarquía, comunicación y principales actividades de cada Cargo	Investigadora Gerente General
13	Desempeño y Rendimiento	8%	Evaluar el desempeño y rendimiento, en base al cumplimiento de objetivos de cada uno de los colaboradores para establecer procesos de retroalimentación	Jefes de Área

14	Estímulos	24%	Diseñar una tabla de beneficios por el cumplimiento y desempeño de los colaboradores a manera de motivación y crecimiento personal	Gerente General
15	Evaluación del Riesgo	0%	Establecer un Proceso de Evaluación de Riesgo Corporativo y aplicarlo dentro de la empresa	Investigadora
16	Procesos para eliminar Riesgos Existentes	0%	Recomendar procesos de eliminación del riesgo existente y aplicarlos en la Empresa	Investigadora Gerente General
17	Seguridad	40%	Implementar medidas de seguridad dentro de la Empresa para que los datos no sean manipulados por personal no autorizado.	Gerente General Profesional en sistemas



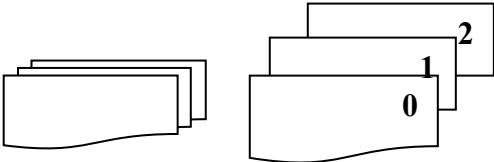

**Tabla 10:** Acciones para evitar el riesgo corporativo  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

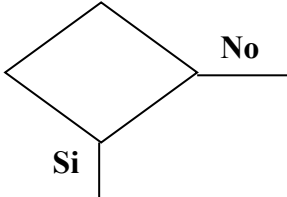

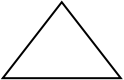
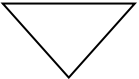
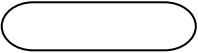
Los datos para la elaboración de la presente matriz fueron tomados de la evaluación del riesgo corporativo, aquellos puntos en los que se presentan debilidades y están marcados cualitativamente como Precaución y acción necesaria, Estos puntos son de alerta para la organización, por lo que es de vital importancia que se apliquen las recomendaciones de la presente matriz.

## FLUJOS DE PROCESO

Es necesario que la empresa implemente flujo gramas de proceso. Esta herramienta de gestión administrativa permite detectar riesgos encontrados en la evolución de las actividades dentro de la Empresa, y contribuye a la eficiente utilización de los recursos, ya que en el caso de que se prescindiera de los servicios de un empleado, no se tardaría tiempo en la capacitación del nuevo personal, al contrario, se aplicarían dichos flujos para inducir al nuevo elemento al cumplimiento de todas y cada una de sus funciones en concordancia con el manual de funciones.

El diseño de los flujos de proceso seguirá las siguientes directrices:

Símbolo	Actividad
	El rectángulo simboliza un Proceso o una acción realizada.
	Este símbolo se utiliza para referirse a la elaboración de un documento que respalde un proceso.
	Símbolo empleado para describir que el documento a utilizarse es elaborado en original y varias copias, el original llevará el número cero 0, y las copias serán numeradas de acuerdo a sus ejemplares.
	Este símbolo es utilizado para representar un proceso acompañado de un documento.

	<p>El Rombo es necesario para representar una decisión, este elemento es de doble salida, ya que permite especificar sus consecuencias.</p>
	<p>Esta figura representa el número de actividad y se utiliza como conector para trasladar actividades de un sujeto a otro, o entre departamentos</p>
	<p>El triángulo hacia arriba se utiliza para demarcar archivos temporales</p>
	<p>El triángulo hacia abajo representa un archivo definitivo de la documentación.</p>
	<p>El óvalo marca la finalización de un proceso.</p>

**Tabla 11:** Simbología del diagrama de flujo  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

Es importante aclarar que cada sujeto o departamento que interviene en un proceso es un ente y debe encontrarse singularizado en el flujo de proceso.

## **PROCESOS OPERACIONALES DE LA EMPRESA PRODUCAUCHOS**

Se lo desarrolla con el contingente de Jefe de almacén Ambato Sr. Pablo Saltos

- Proceso de Ventas
- Proceso de Compras
- Proceso de Importación
- Proceso de Producción



<b>PROCESO DE VENTAS</b>			
<b>FASE</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
PROSPECCIÓN	Identificar a los clientes en perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos de la misma empresa</li> <li>- Referencias de los clientes actuales</li> <li>- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos</li> <li>- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios</li> <li>- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia</li> <li>- Grupos o asociaciones</li> <li>- Periódicos y directorios</li> <li>- Entrevistas a posibles clientes</li> </ul>	VENDEDORES
	Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad económica</li> <li>- Autoridad para decidir la compra</li> <li>- Accesibilidad disposición para comprar</li> <li>- Perspectiva de crecimiento y desarrollo</li> <li>- Establecer un puntaje en rango de 1 a 10</li> </ul>	JEFE DE VENTAS
	Elaborar una lista de clientes en perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se debe elaborar una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.</li> <li>- Se debe efectuar constantemente una</li> </ul>	JEFE DE VENTAS

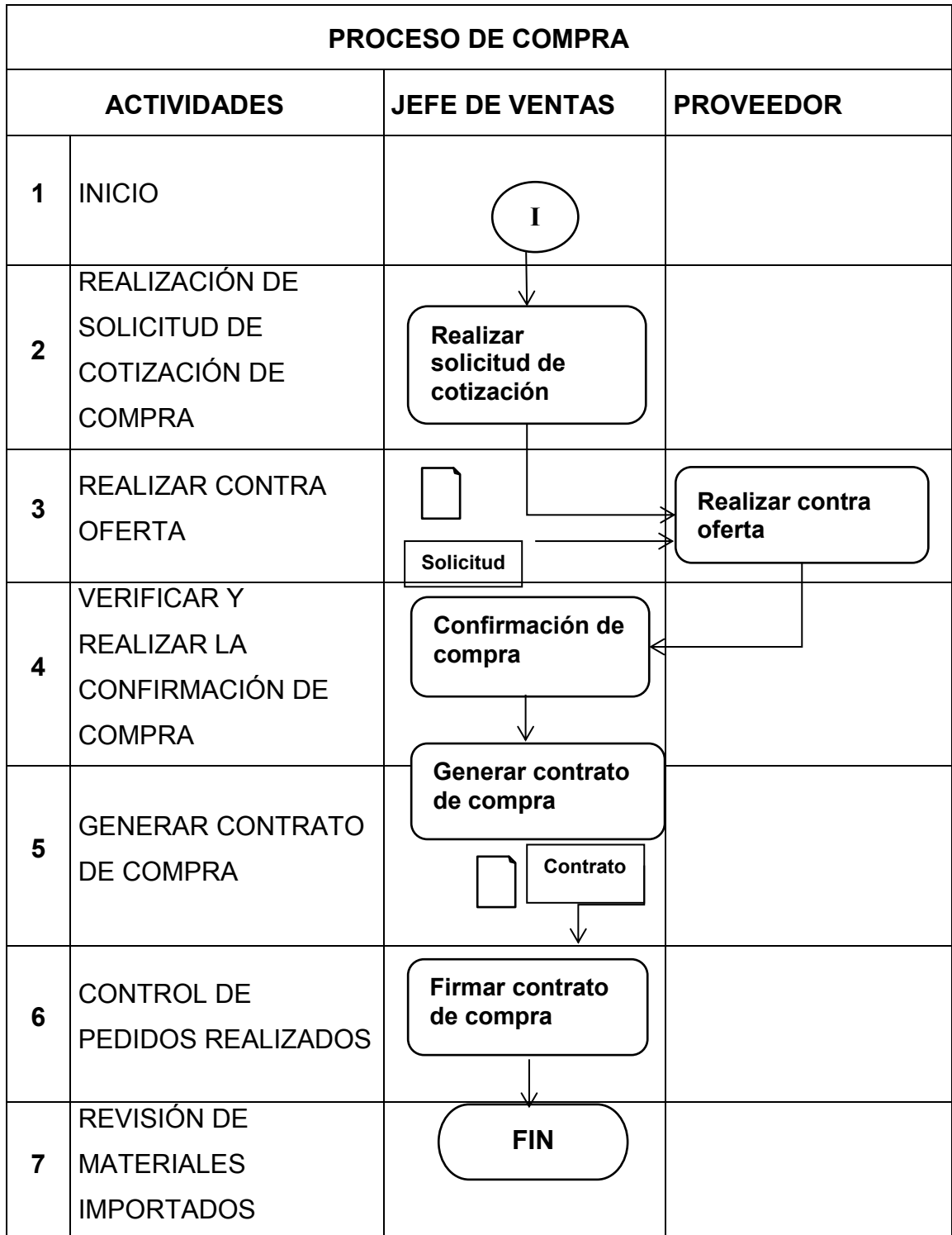
		<p>actualización de la lista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerarse como patrimonio de la empresa no del vendedor</li> </ul>	
ACERCAMIENTO PREVIO O PRENTRADA	Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre completo</li> <li>- Edad aproximada</li> <li>- Sexo</li> <li>- Hobbies</li> <li>- Estado civil</li> <li>- Nivel de educación</li> <li>- Productos similares que usa actualmente</li> <li>- Motivos por el que usa los productos similares</li> <li>- Estilo de compras</li> </ul>	VENDEDORES
	Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.</li> <li>- Lista de todas las características del producto</li> <li>- Se establece las ventajas con relación a la competencia.</li> <li>- También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente.</li> <li>- Las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo</li> <li>- Las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede</li> </ul>	JEFE DE VENTAS Y VENDEDOR

		efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar	
	Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado</li> <li>- Realizar visitas en frío</li> </ul>	JEFE DE VENTAS
PRESENTACIÓN DEL MENSAJE DE VENTAS	Satisfacción con el producto adquirido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características del producto</li> <li>- Ventajas</li> <li>- Beneficios que obtiene el cliente</li> </ul>	VENDEDORES
SERVICIO POSVENTA	Asegurar las satisfacción e incluso la complacencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío.</li> <li>- Verificación de una entrega correcta.</li> <li>- Instalación.</li> <li>- Asesoramiento para un uso apropiado.</li> <li>- Garantías en caso de fallas de fábrica.</li> <li>- Servicio y soporte técnico.</li> <li>- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.</li> <li>- Descuentos especiales para compras futuras</li> </ul>	JEFE DE VENTAS Y VENDEDOR

**Tabla N° 12:** Proceso de venta

**Elaborado por:** Susana Zambrano, Sr. Luis Muyulema Jefe de Ventas Matriz Ambato.

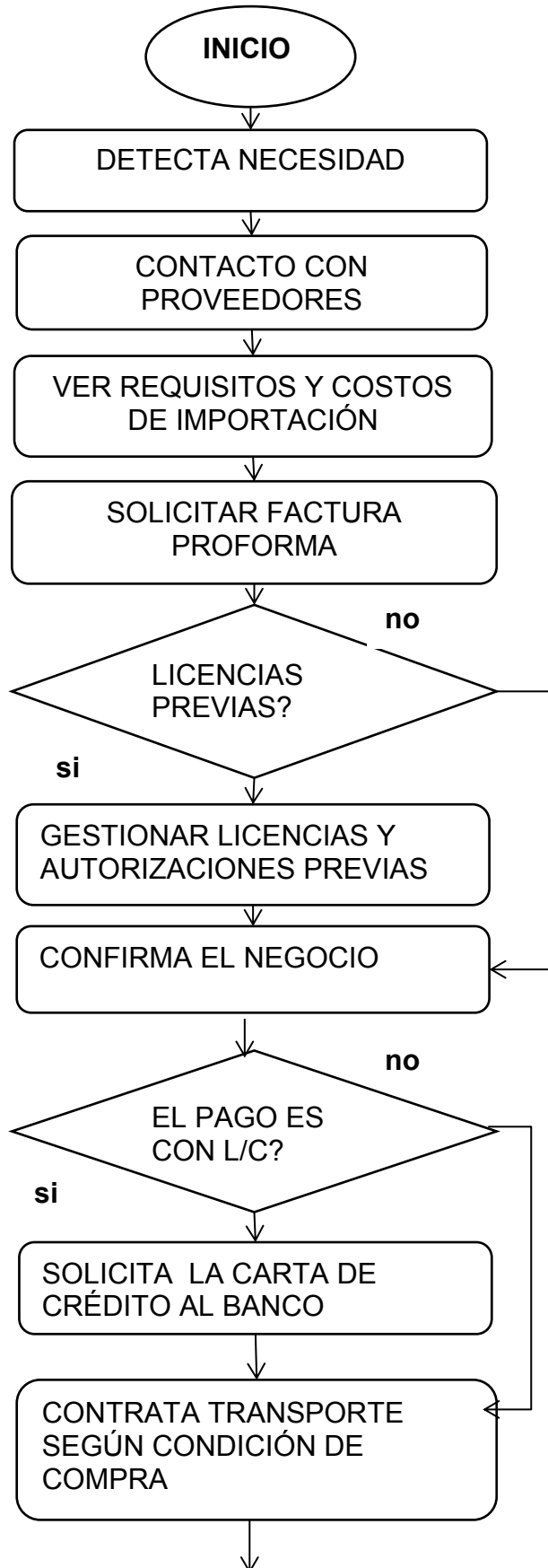
## PROCESO DE COMPRAS

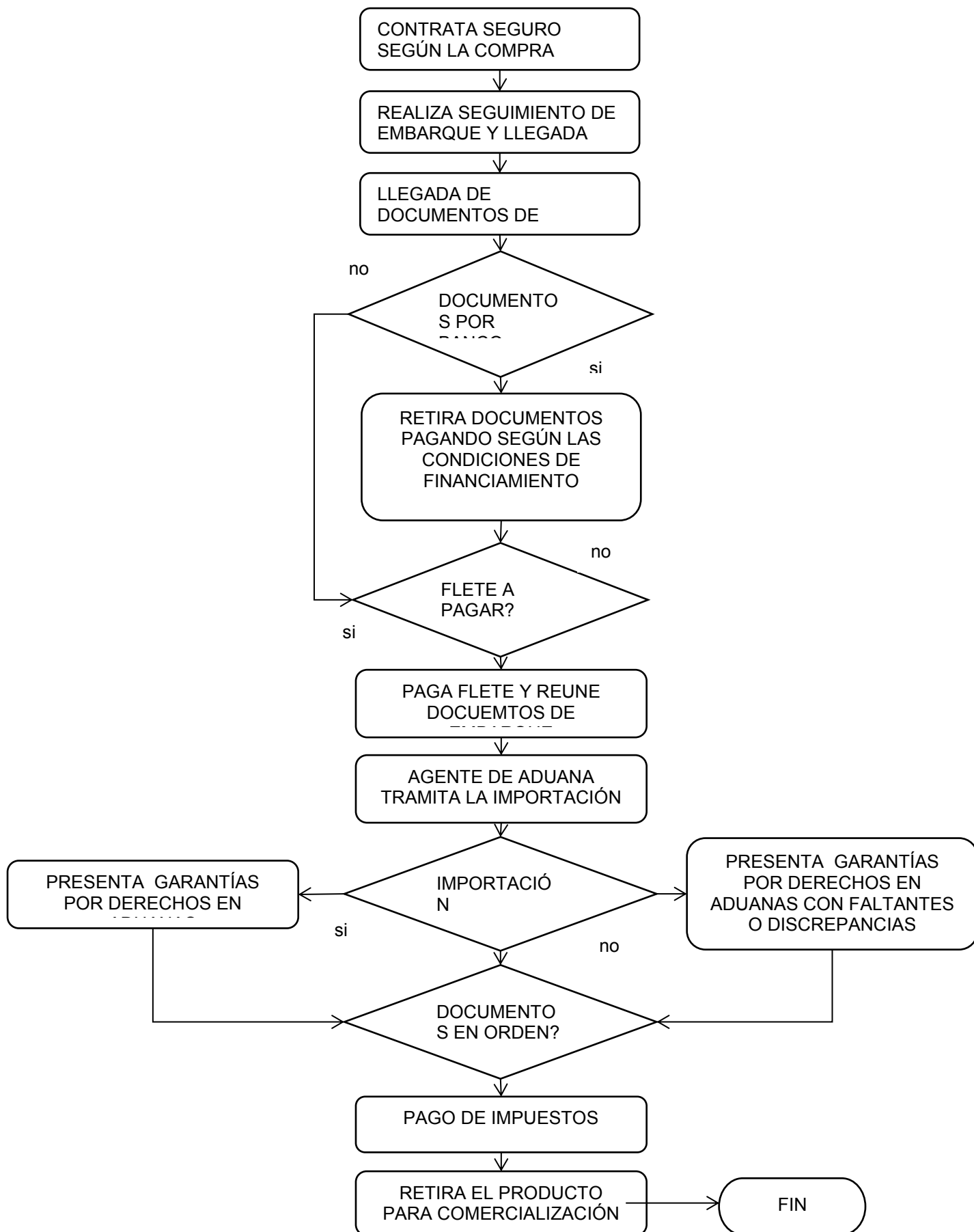


**Tabla N°13:** Proceso de planificación de compra

**Elaborado por:** Susana Zambrano, Sr. Luis Muyulema Jefe de Ventas Matriz Ambato.

## PROCESO DE IMPORTACIÓN

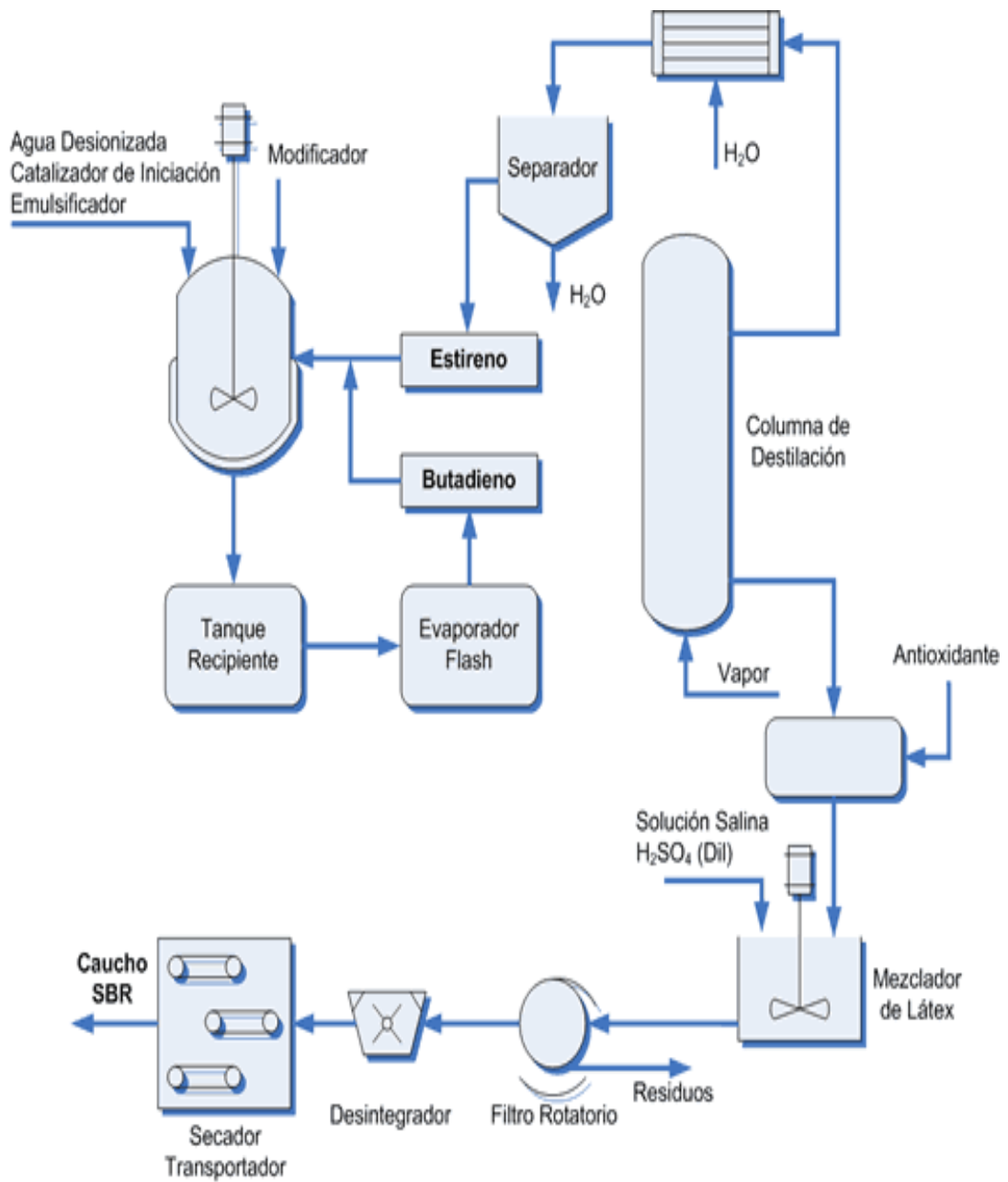




**Gráfico N° 6:** flujo de proceso de importación

**Elaborado por:** Susana Zambrano, Sr. Luis Muyulema Jefe de Ventas Matriz Ambato

## PROCESO DE PRODUCCIÓN



## **Técnica**

La implementación del Control Interno en Producauchos es totalmente factible ya que se cuenta con el compromiso tanto del área directiva como del área operativa y de ventas para ejecutar cada una de las acciones requeridas para llegar a la eficiencia y eficacia, lo que beneficiara a cada uno de los actores ya que se lograra mejor rentabilidad en cada período económico.

La empresa además, proporcionará los datos y el acceso a toda la información necesaria y el ambiente más adecuado para que la implementación del Control Interno sea un éxito, es decir, se dé total cumplimiento a lo establecido en los objetivos planteados.

La factibilidad de este proyecto se sustenta en las técnicas de investigación aplicadas para obtener los datos bibliográficos y teóricos enmarcados al profundo estudio del problema.

## **Legal**

La factibilidad legal se halla respaldada por el Reglamento de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

## **ADMINISTRACIÓN**

### **Créditos y Cuentas por Cobrar**

Los plazos de pago para los clientes de Producauchos se establecen según el historial de compras



Fidelidad del cliente y sus montos mensuales con respecto al 50% del monto total de la factura de venta según el siguiente detalle:

### **Plazo de créditos a clientes**

Compra mensual	\$1,00 - \$300,00	\$301,00 - \$600,00	601,00-adelante
De 0 a 4	15 días	30 días	40 días
De 5 a 9	20 días	35 días	50 días
De 10 en adelante	25 días	40 días	60 días

**Tabla 14:** plazo de créditos a clientes  
**Elaborado por:** Susana Zambrano

### **De la Selección de Personal**

El objetivo específico de la selección de personal en Producauchos es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa; es decir escoger el individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. Ya que si se lo hace de manera incorrecta conllevaría a un gasto innecesario y la pérdida de recursos económicos, administrativos y humanos.

Por ello el proceso de selección instaurado en la empresa es el siguiente:

Análisis del trabajo

Determinación de cómo medir el éxito profesional previsto

Definición de técnicas para medir las actitudes y aptitudes fundamentales

### **1a. Etapa Análisis del Trabajo (Descripción o Perfil del Puesto)**

Constituye el punto de inicio para el desarrollo de un procedimiento de evaluación. En esta etapa se consideran dos campos fundamentales:

- Las actividades laborales
- Las aptitudes y características humanas.

El documento que describe el análisis del trabajo debe contener como mínimo:

Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.

- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.

- Relaciones con las demás personas.

Condiciones físicas del trabajo: Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.

Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.

## **2a. Etapa Cómo Medir el Éxito Laboral y/o Profesional Previsto**

Es más que una comparación entre el perfil del puesto y la capacidad de medir con precisión el éxito en el desempeño laboral esperado.

Esta etapa parece sencilla, pero en realidad suscita problemas de medición muy delicados; por tal motivo, es una función que corresponde a especialistas en la materia, en Producauchos se lo realiza mediante una consulta externa con un psicólogo Industrial, quien es el encargado de aplicar los test a los posibles candidatos y emitir los informes con los resultados.

En efecto, los criterios que se adopten para medir el éxito laboral y profesional esperado, desempeñan un papel crucial en este proceso. Tradicionalmente se distinguen dos categorías, donde se destacan tanto indicadores objetivos como subjetivos.

En esta etapa, los indicadores subjetivos (analizados en las fichas de calificación) son los más utilizados. Sin embargo, la medición directa del

comportamiento en el trabajo debería ser, a simple vista, el indicador de éxito profesional más preciso.

### **3a. Etapa Definición de Técnicas para Medir Actitudes y Aptitudes**

Los test psicológicos, de observación sistemática del comportamiento, no tiene por qué ser el más indicado para todos los problemas de la gestión de personal. El objetivo de estas pruebas es someter a los posibles candidatos a una serie de problemas planteados con respecto a sus posibles cargos en la empresa para medir su reacción y solución de problemas.

## **5.7 DESARROLLAR UN EJERCICIO CONTABLE.**

### **CONTABILIDAD DE COSTOS**

Durante el estudio se determinó que los asientos bases para llevar el control contable de la empresa Producauchos de acuerdo con la naturaleza de la empresa, se deberán registrar, mediante aplicación de contabilidad de costos, la materia prima directa e indirecta, costos indirectos de fabricación, gasto de venta, gastos administrativos, gastos financieros y gastos de exportación como cuentas principales y como subcuentas el caso específico del costo o gasto incurrido.

A continuación se presentan ejemplos de transacciones básicas y frecuentes. Las explicaciones de cada asiento revelan el motivo por el cual se efectúa el registro.

## ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

EMPRESA PRODUCAUCHOS		
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL		
AL 1 DE ENERO DE 2013		
ACTIVO		
CORRIENTE		137.611,78
CAJA	18.500,00	
BANCOS	20.000,00	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	30.653,68	
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	10.458,10	
INVERSIONES	58.000,00	
NO CORRIENTE		278.169,86
VEHÍCULOS	76.500,00	
MAQUINARIA	85.914,12	
DEPRECIACIÓN ACUM. MAQUINARIA	(10.484,26)	
MUEBLES Y ENSERES	35.600,00	
ÚTILES DE OFICINA	1.050,00	
MARCAS Y PATENTES	89.590,00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 415.781,64</b>
PASIVO		
CORTO PLAZO		55.328,93
CUENTAS POR PAGAR	55.328,93	
LARGO PLAZO		63.855,02
PRÉSTAMO BANCARIO POR PAGAR	63.855,02	
PATRIMONIO		
CAPITAL		296.597,69
CAPITAL	296.597,69	
<b>TOTAL ACTIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 415.781,64</b>

**Tabla 15:** Estado de situación inicial

**Elaborado por:** Susana Zambrano

## JORNALIZACIÓN

**Tabla N°16:** Jornalización

EMPRESA PRODUCAUCHOS					
LIBRO DIARIO					
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012					
					Folio #
					1
FECHA	DETALLE	REF	PARCIAL	DEBE	HABER
	1				
01/12/2012	CAJA	1		18.500,00	
	BANCOS	2		20.000,00	
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	3		30.653,68	
	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	4		10.458,10	
	INVERSIONES	5		58.000,00	
	VEHÍCULOS	6		76.500,00	
	MAQUINARIA	7		75.429,86	
	MUEBLES Y ENSERES	8		35.600,00	
	ÚTILES DE OFICINA	9		1.050,00	
	MARCAS Y PATENTES	10		89.590,00	
	CUENTAS POR PAGAR	11			55.328,93
	PRÉSTAMO POR PAGAR	12			63.855,02
	CAPITAL	13			296.597,69
	P/R Estados de situación inicial				
	2				
02/12/2012	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	3		17.500,00	
	IVA PAGADO	14		2.100,00	
	CAJA	1			17.325,00
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			175,00
	RETENCIÓN FUENTE IVA.	16			2.100,00
	P/R Compra de materia prima, a persona natural no obligada a llevar contabilidad				
03/12/2012	3				
	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17		210,00	
	MANTENIMIENTO MAQUINARIA		120,00		
	TRATAMIENTO DE PLANTA		90,00		
	IVA PAGADO	14		25,20	
	CAJA	1			207,90
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			2,10
	RETENCIÓN FUENTE IVA	16			25,20
	P/R gasto mantenimiento de maquinaria a persona natural no obligada a llevar contabilidad				
	PASAN			435.616,84	435.616,84

EMPRESA PRODUCAUCHOS						
LIBRO DIARIO						
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012						
					Folio #	2
FECHA	DETALLE	REF	PARCIAL	DEBE	HABER	
03/12/2012	4 VIENEN			435.616,84	435.616,84	
	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17		271,13		
	MATERIA PRIMA INDIRECTA		271,13			
	PRODUCTOS QUÍMICOS Y OTROS					
	IVA PAGADO	14		32,54		
	BANCOS	2			268,41	
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			2,71	
	RETENCIÓN FUENTE IVA.	16			32,54	
	P/R compra de materiales indirectos a persona natural no obligada a llevar contabilidad					
03/12/2012	5					
	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17		89,70		
	VAPOR Y ELECTRICIDAD		89,70			
	IVA PAGADO	14		10,76		
	BANCOS	2			88,80	
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			0,90	
	RETENCIÓN FUENTE IVA				10,76	
	P/R Pago vapor a persona natural no obligada a llevar contabilidad, emite liquidación Compra					
04/12/2012	6					
	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17		93,00		
	LABORATORIO		93,00			
	IVA PAGADO	14		11,16		
	CAJA	1			92,07	
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			0,93	
	RETENCIÓN FUENTE IVA.	16			11,16	
	P/R gastos de laboratorio, persona natural no obligada a llevar contabilidad					
	7					
05/12/2012	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17		56,00		
	IVA PAGADO	14		6,72		
	CAJA	1			55,44	
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			0,56	
	RETENCIÓN FUENTE IVA.	16			6,72	
	P/R gastos varios a persona natural no obligada a llevar contabilidad					
	PASAN			436.187,85	436.187,85	

EMPRESA PRODUCAUCHOS						
LIBRO DIARIO						
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012						
					Folio #	3
FECHA	DETALLE	REF	PARCIAL	DEBE	HABER	
05/12/2012	8 VIENEN			436.187,85	436.187,85	
	CAJA	1		9.435,00		
	RETENCIÓN FUENTE IR	15		85,00		
	VEHÍCULOS	6			8.500,00	
	IVA COBRADO	18			1.020,00	
	P/R Venta de vehículo a persona natural no obligada a llevar contabilidad					
05/12/2012	9					
	BANCOS	2		9.435,00		
	CAJA	1			9.435,00	
	P/R Deposito de la venta					
05/12/2012	10					
	CAJA	1		693,00		
	RETENCIÓN FUENTE IR	15		7,00		
	RETENCIÓN FUENTE IVA.	16		84,00		
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	3			700,00	
	IVA COBRADO	18			84,00	
	P/R Devolución de MPD por mal estado.					
06/12/2012	11					
	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	19		47.453,68		
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	3			47.453,68	
	P/R entrega a producción s/orden de entrega					
	12					
08/12/2012	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17		212,00		
	SEGUROS DE MAQUINARIA		212,00			
	CAJA	1			212,00	
	P/R Pago de prima de seguro por maquinaria					
21/12/2012	13					
	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	20		628,58		
	GASTO DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		628,58			
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA. MAQUINARIA	21			628,58	
	P/R depreciación de maquinaria					
	PASAN			504.221,11	504.221,11	



EMPRESA PRODUCAUCHOS						
LIBRO DIARIO						
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012						
					Folio #	4
FECHA	DETALLE	REF	PARCIAL	DEBE	HABER	
20/12/2012	14 VIENEN			504.221,11	504.221,11	
	INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	4		47453,68		
	INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO	19			47453,68	
	P/R inventarios de productos terminados					
25/12/2012	15					
	GASTOS DE VENTAS	22		430,00		
	BANCOS	2			\$430,00	
	P/R Comisiones de agentes de ventas					
27/12/2012	16					
	GASTOS FINANCIEROS	23		83,38		
	GASTO INTERÉS		83,38			
	CAJA	2			83,38	
	P/R pago de intereses generados					
30/12/2012	17					
	MANO DE OBRA DIRECTA	24		608,33		
	OPERARIO 1		170,33			
	OPERARIO 2		194,67			
	OPERARIO 3		243,33			
	BANCOS	2			608,33	
	P/R pago de mano de obra directa					
30/12/2012	18					
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20		250,00		
	GASTO TRANSPORTE		250,00			
	IVA PAGADO	14		30,00		
	CAJA	1			275,00	
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			5,00	
	P/R Pago de fletes de ventas, a persona natural no obligada a llevar contabilidad					
30/12/2012	19					
	GASTO DE FINANCIEROS	23		25,00		
	RENOVACIÓN DE CHEQUERA		25,00			
	BANCOS	2			25,00	
	P/R Pago por nueva chequera					
	PASAN			553.101,50	553.101,50	

EMPRESA PRODUCAUCHOS						
LIBRO DIARIO						
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012						
					Folio #	5
FECHA	DETALLE	REF	PARCIAL	DEBE	HABER	
30/12/2012	20 VIENEN		-	553.101,50	553.101,50	
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20		6.863,36		
	SUELDOS		3.950,00			
	HORAS EXTRAS		500,00			
	HORAS SUPLEMENTARIAS		780,00			
	APORTE PATRONAL		635,45			
	DÉCIMO TERCER SUELDO		329,17			
	DÉCIMO CUARTO SUELDO		121,67			
	VACACIONES		217,92			
	FONDOS DE RESERVA		329,17			
	BANCOS	2			6.536,40	
	IESS POR PAGAR	25			138,89	
	PROVISIONES SOCIALES	26			188,07	
	P/R Rol de pagos					
30/12/2012	21					
	GASTO ADMINISTRATIVO	20		250,00		
	GASTO PUBLICIDAD		250,00			
	BANCOS	2			250,00	
	P/R pago publicidad					
30/12/2012	22					
	CAJA	1		67.260,60		
	RETENCIÓN. FUENTE. IR	15		679,40		
	RETENCIÓN. FUENTE. IVA	16		8.152,80		
	VENTAS	27			67.940,00	
	IVA COBRADO	18			8.152,80	
	P/R venta de productos terminados a Contribuyente Especial					
30/12/2012	23					
	COSTO DE VENTAS	28		57.911,78		
	INVENTARIO. PRODUCTOS TERMINADOS	4			57.911,78	
	P/R Costo de ventas					
	PASAN			694.219,44	694.219,44	

EMPRESA PRODUCAUCHOS						
LIBRO DIARIO						
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012						
					Folio #	6
FECHA	DETALLE	REF	PARCIAL	DEBE	HABER	
30/12/2012	24 a VIENEN			694.219,44	694.219,44	
	IVA COBRADO	18		9.256,80		
	IVA PAGADO	14			2.216,38	
	IVA POR PAGAR	29			7.040,42	
	P/R Ajuste de IVA					
30/12/2012	25 b					
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20		296,67		
	GASTO DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		296,67			
	DEPRECIACIÓN ACUMULDA MUEBLES Y ENSERES	30			296,67	
	P/R Ajuste por depreciación de muebles y enseres					
30/12/2012	26 c					
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20		566,67		
	GASTO DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS		566,67			
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHÍCULOS	31			566,67	
	P/R Ajuste por depreciación de vehículos					
30/12/2012	27 d					
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20		210,00		
	GASTO ÚTILES DE OFICINA		210,00			
	PROVISIÓN ÚTILES DE OFICINA	32			210,00	
	P/R Ajuste por provisión de útiles de oficina					
30/12/2012	28 e					
	COSTO DE PRODUCCIÓN	33		49.622,42		
	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17			1.560,41	
	MATERIA PRIMA DIRECTA UTILIZADA	34			47.453,68	
	MANO DE OBRA DIRECTA	24			608,33	
	P/R Ajuste por costo de producción					
30/12/2012	29 f					
	COSTO DE PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS	35		49.622,42		
	COSTO DE PRODUCCIÓN	33			49.622,42	
	P/R Ajuste por costo de productos elaborados y vendidos					
30/12/2012	30 f					
	VENTAS	27		67.940,00		
	COSTO DE PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS	35			49.622,42	
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	36			18.317,58	
	P/R Utilidad bruta en ventas					
	PASAN			890.949,58	890.949,58	

EMPRESA PRODUCAUCHOS						
LIBRO DIARIO						
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012						
					Folio #	7
FECHA	DETALLE	REF	PARCIAL	DEBE	HABER	
30/12/2012	31 VIENEN			890.949,58	890.949,58	
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	36		18.317,58		
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20			8.436,70	
	GASTOS FINANCIEROS	23			108,38	
	GASTOS DE VENTAS	22			430,00	
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	37			1.401,38	
	IMPUESTO A LA RENTA	38			1.747,05	
	RESERVAS	39			309,70	
	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	40			5.884,38	
	P/R Asientos de cierre de cuentas de resultados					
30/12/2012	32 h					
	CUENTAS POR PAGAR	11		55.328,93		
	PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR	12		63.855,02		
	CAPITAL	13		296.597,69		
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA	21		628,58		
	IESS POR PAGAR	25		138,89		
	PROVISIONES SOCIALES	26		188,07		
	IVA POR PAGAR	29		7.040,42		
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	30		296,68		
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHÍCULOS	31		566,67		
	PROVISIÓN ÚTILES DE OFICINA	32		210,00		
	MATERIA PRIMA DIRECTA UTILIZADA	34		47.453,68		
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	37		1.401,38		
	IMPUESTO A LA RENTA	38		1.747,05		
	RESERVAS	39		309,70		
	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	40		5.884,38		
	BANCOS	2			21.228,06	
	CAJA	1			68.202,81	
	INVERSIONES	5			58.000,00	
	VEHÍCULOS	6			68.000,00	
	MAQUINARIA	7			75.429,86	
	MUEBLES Y ENSERES	8			35.600,00	
	RENCIÓN FUENTE IVA	16			6.050,42	
	COSTO DE VENTAS	28			57.911,78	
	ÚTILES DE OFICINA	9			1.050,00	
	MARCAS Y PATENTES	10			89.590,00	
	RETENCIÓN FUENTE IR	15			584,20	
	P/R Asiento de cierre de cuentas de balance					
	<b>SUMAN</b>			<b>\$1.390.914,30</b>	<b>\$1.390.914,30</b>	

## MAYORIZACIÓN

Tabla N° 17: Mayorización

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
		CUENTA
		CAJA
		Folio #
		1
DEBE	HABER	SALDO
18.500,00	-	18.500,00
-	(17.325,00)	1.175,00
-	(207,90)	967,10
-	(92,07)	875,03
-	(55,44)	819,59
9.435,00	-	10.254,59
-	(9.435,00)	819,59
693,00	-	1.512,59
-	(212,00)	1.300,59
-	(83,38)	1.217,21
-	(275,00)	942,21
67.260,60	-	68.202,81
-	(68.202,81)	0
95.888,60	(95.888,60)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
		CUENTA
		BANCOS
		Folio #
		2
DEBE	HABER	SALDO
20,000.00	-	20,000.00
-	(268.41)	19,731.59
-	(88.80)	19,642.79
9,435.00	-	29,077.79
-	(430.00)	28,647.79
-	(608.33)	28,039.46
-	(6,536.40)	21,503.06
-	(25.00)	21,478.06
-	(250.00)	21,228.06
-	(21,228.06)	0

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	
	Folio #	3
DEBE	HABER	SALDO
30.653,68	-	30.653,68
17.500,00	-	48.153,68
-	(700,00)	47.453,68
-	(47.453,68)	
48.153,68	(48.153,68)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	INV. DE PRODUCTOS TERMINADOS	
	Folio #	4
DEBE	HABER	SALDO
10.458,10	-	10.458,10
47.453,68	-	57.911,78
-	(57.911,78)	
57.911,78	(57.911,78)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	INVERSIONES	
	Folio #	5
DEBE	HABER	SALDO
58.000,00	-	58.000,00
-	(58.000,00)	
58.000,00	(58.000,00)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	VEHÍCULOS	
	Folio #	6
DEBE	HABER	SALDO
76.500,00	-	76.500,00
-	(8.500,00)	68.000,00
-	(68.000,00)	0
76.500,00	(76.500,00)	
29,435.00	(29,435.00)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	MAQUINARIA	
	Folio #	7
DEBE	HABER	SALDO
75.429,86		75.429,86
	(75.429,86)	
75.429,86	(75.429,86)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	MUEBLES Y ENSERES	
	Folio #	8
DEBE	HABER	SALDO
35.600,00		35.600,00
	(35.600,00)	
35.600,00	(35.600,00)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	ÚTILES DE OFICINA	
	Folio #	9
DEBE	HABER	SALDO
1.050,00		1.050,00
	(1.050,00)	
1.050,00	(1.050,00)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	MARCAS Y PATENTES	
	Folio #	10
DEBE	HABER	SALDO
89.590,00		89.590,00
	(89.590,00)	
89.590,00	(89.590,00)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	CUENTAS POR PAGAR	
	Folio #	11
DEBE	HABER	SALDO
	(55.328,93)	(55.328,93)
55.328,93		
55.328,93	(55.328,93)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR	
Folio #		12
DEBE	HABER	SALDO
	(63.855,02)	(63.855,02)
63.855,02		
63.855,02	(63.855,02)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	CAPITAL	
Folio #		13
DEBE	HABER	SALDO
	(296.597,69)	(296.597,69)
296.597,69		
296.597,69	(296.597,69)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	IVA PAGADO	
Folio #		14
DEBE	HABER	SALDO
2.100,00		2.100,00
25,20		2.125,20
10,76		2.135,96
32,54		2.168,50
11,16		2.179,66
6,72		2.186,38
30,00		2.216,38
	(2.216,38)	
2.216,38	(2.216,38)	



<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	RETENCIÓN. EN LA FUENTE IR	
	Folio #	15
DEBE	HABER	SALDO
-	(175,00)	(175,00)
-	(2,10)	(177,10)
-	(2,71)	(179,81)
-	(0,90)	(180,71)
-	(0,93)	(181,64)
-	(0,56)	(182,20)
85,00	-	(97,20)
7,00	-	(90,20)
-	(5,00)	(95,20)
679,40	-	584,20
-	(584,20)	
771,40	(771,40)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	IVA POR PAGAR	
	Folio #	29
DEBE	HABER	SALDO
	(7.040,42)	(7.040,42)
7.040,42		
7.040,42	(7.040,42)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	DEP.ACUM MUEBLES Y ENSERES	
	Folio #	30
DEBE	HABER	SALDO
	(296,67)	(296,67)
296,67		
296,67	(296,67)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	DEP.ACUM VEHÍCULOS	
	Folio #	31
DEBE	HABER	SALDO
	(566,67)	(566,67)
566,67		
566,67	(566,67)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	PROVISIÓN ÚTILES DE OFICINA	
Folio #	32	
DEBE	HABER	SALDO
-	(210,00)	(210,00)
210,00	-	0
210,00	(210,00)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN	
Folio #	33	
DEBE	HABER	SALDO
49.622,42	-	49.622,42
	(49.622,42)	0
49.622,42	(9.622,42)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	MATERIA PRIMA DIRECTA UTILIZADA	
Folio #	34	
DEBE	HABER	SALDO
-	(47.453,68)	(47.453,68)
47.453,68		
47.453,68	(47.453,68)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 DE Enero de 2013		
CUENTA	COSTO DE PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS	
Folio #	35	
DEBE	HABER	SALDO
49.622,42		49.622,42
	(49.622,42)	
49.622,42	(49.622,42)	

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	
Folio #		36
DEBE	HABER	SALDO
-	(18.317,58)	(18.317,58)
18.317,58	-	0
18.317,58	(18.317,58)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	
Folio #		37
DEBE	HABER	SALDO
-	(1.401,38)	(1.401,38)
\$1.401,38	-	
1.401,38	(1.401,38)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	IMPUESTO A LA RENTA	
Folio #		38
DEBE	HABER	SALDO
-	(1.747,05)	(1.747,05)
1.747,05		
1.747,05	(1.747,05)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	RESERVAS	
Folio #		39
DEBE	HABER	SALDO
	(309,70)	(309,70)
309,70		
309,70	(309,70)	
<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>		
<b>MAYOR GENERAL</b>		
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012		
CUENTA	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	
Folio #		40
DEBE	HABER	SALDO
-	(5.884,38)	(5.884,38)
5.884,38	-	
5.884,38	(5.884,38)	

Elaborado por: Susana Zambrano

## BALANCE DE COMPROBACIÓN

Tabla N° 18: BALANCE DE COMPROBACIÓN

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>					
<b>BALANCE DE COMPROBACIÓN</b>					
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012					
N°	CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1	CAJA	95,888.60	(27,685.79)	68,202.81	
2	BANCOS	29,435.00	(8,206.94)	21,228.06	
3	INVENTARIO MATERIA PRIMA DIRECTA	48,153.68	(48,153.68)		
4	INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	57,911.78	(57,911.78)		
5	INVERSIONES	58,000.00		58,000.00	
6	VEHÍCULOS	76,500.00	(8,500.00)	68,000.00	
7	MAQUINARIA	75,429.86		75,429.86	
8	MUEBLES Y ENSERES	35,600.00		35,600.00	
9	ÚTILES DE OFICINA	1,050.00		1,050.00	
10	MARCAS Y PATENTES	89,590.00		89,590.00	
11	CUENTAS POR PAGAR		(55,328.93)		(55,328.93)
12	PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR		(63,855.02)		(63,855.02)
13	CAPITAL		(296,597.69)		(296,597.69)
14	IVA PAGADO	2,216.38		2,216.38	
15	RETENCIÓN FUENTE IR	771.40	(187.20)	584.20	
16	RETENCIÓN FUENTE IVA	8,236.80	(2,186.38)	6,050.42	
17	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1,560.41		1,560.41	
18	IVA COBRADO		(9,256.80)		(9,256.80)
19	INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO	47,453.68	(47,453.68)		
20	GASTOS ADMINISTRATIVOS	7,363.36		7,363.36	
21	DEPECIACIÓN ACUMULADA. MAQUINARIA		(628.58)		(628.58)
22	GASTOS DE VENTAS	430.00		430.00	
23	GASTOS FINANCIERO	108.38		108.38	
24	MANO DE OBRA	608.33		608.33	
25	IESS POR PAGAR		(138.89)		(138.89)
26	PROVISIÓN SOCIAL		88.07)		(188.07)
27	VENTAS		(67,940.00)	(67,940.00)	
28	COSTO DE VENTAS	57,911.78		57,911.78	
	<b>SUMAN</b>	<b>\$ 694,219.44</b>	<b>\$(694,219.44)</b>	<b>425,993.99</b>	<b>\$ (425,993.99)</b>

Elaborado por: Susana Zambrano

## ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS

**Tabla N° 19:** Estado de Costos de Productos Elaborados y Vendidos

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>			
<b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>			
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012			
MATERIA PRIMA DIRECTA			47,453.68
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA DIRECTA	30,653.68		
(+) COMPRAS DE MATERIA PRIMA DIRECTA	17,500.00		
(+) FLETES DE MATERIA PRIMA DIRECTA	-		
(-) DEVOLUCIÓN EN COMPRAS MATERIA PRIMA DIRECTA	(700.00)		
(=)MATERIA PRIMA DIRECTA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN	47,453.68		
(-) INVENTARIO FINAL DE MPD			
(=) MATERIA PRIMA DIRECTA UTILIZADA		47,453.68	
MANO DE OBRA DIRECTA			608.33
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			1,560.41
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS			
(+) COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS	271.13		
(+) FLETES DE MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS	-		
(-) DEVOLUCIÓN EN COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS	-		
(=) MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS DISP. PARA LA PRODUCCIÓN	271.13		
(-)INVENTARIO FINAL DE MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS			
(=) MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS UTILIZADOS		271.13	
MANO DE OBRA INDIRECTA			
SEGURO DE MAQUINARIA		212.00	
MANTENIMIENTO MAQUINARIA		120.00	

TRATAMIENTO DE PLANTA		90.00	
VAPOR Y ELECTRICIDAD		89.70	
LABORATORIO		93.00	
VARIOS		56.00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA		628.58	
(=)COSTO DE PRODUCCIÓN			49,622.42
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO			
(=) COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO			49,622.42
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO			
(=) COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS			49,622.42
(+) I INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS			
(=) COSTO DE PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA			49,622.42
(-)INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS			
(=) COSTOS DE PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS			49,622.42
UNIDADES PRODUCIDAS			1,320.00
COSTO UNITARIO DE PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS			37.59

**Elaborado por:** Susana Zambrano

## ESTADO DE RESULTADOS

**Tabla N° 20:** Estado de Resultados

<b>EMPRESA PRODUCAUCHOS</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
DEL 1 AL 31 de diciembre de 2012			
INGRESOS			18,317.58
VENTAS	67,940.00		
(-) PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS	49,622.42		
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		18,317.58	
EGRESOS			8,975.08
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN		8,975.08	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8,436.70		
GASTOS FINANCIEROS	108.38		
GASTOS DE VENTAS	430.00		
UTILIDAD ANTES DEL 15% DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES			9,342.50
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			1,401.38
(=) UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA			7,941.13
(-) 22% DEL IMPUESTO A LA RENTA			1,747.05
(=) UTILIDAD ANTES DE LAS RESERVAS			6.194,08
(-) RESERVA LEGAL 5%			309,70
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			5.884,38

**Elaborado por:** Susana Zambrano

El objeto fundamental de usar estas cuentas radica en mantener información sobre los costos reales y aplicados; y teniendo un registro de cada costo según la naturaleza del mismo, esto ayudara a mantener un entendimiento más claro de los valores incurridos para fabricar los productos en sus distintas formas, es decir obtener el costo real de producción y que al establecer un precio este contenga en su cifra la utilidad deseada por los propietarios de Producauchos.

El ejemplo aplicado busca registrar todos los valores generados por la empresa con la finalidad de esclarecer cuánto cuesta elaborar el producto y las utilidades generadas en comparación con los valores arrojados por la empresa.



# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- El Control Interno se considera indispensable a nivel administrativo y operativo, su aplicación mejora la gestión administrativa y permite la correcta toma de decisiones para mejorar la rentabilidad de Producauchos.
- El Control Interno es la herramienta que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrono- empleado.
- La evaluación pormenorizada de Producauchos será la estrategia aplicada para minimizar las debilidades detectadas con el objetivo de convertirlas en oportunidades de desarrollo comercial.
- La implementación de la presente investigación permite además tener una visión estratégica de crecimiento y mejoramiento continuo a corto y largo plazo, proveyendo al nivel Directivo una visión más organizada, optimización de recursos, jerarquización de procesos incremento de rentabilidad y correcta aplicación de normativa legal correspondiente a la gestión empresarial.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de control Interno en Producauchos como un instrumento de eficiencia que proporcione un reglamento que permita cumplir a cabalidad las funciones internas asignadas a cada individuo dentro de la empresa.
- Las estrategias implementadas permiten un exhaustivo control del cumplimiento de objetivos y eliminación del riesgo corporativo para mejorar el índice de rentabilidad. Se debe realizar una planeación de despacho de productos para dar fiel cumplimiento a los pedidos Insatisfechos que generan pérdidas en la empresa.
- Se debería establecer la periodicidad en la evaluación de control. Ya que a falta de ello no se puede determinar las falencias de las que es parte la empresa y esta se estancaría, por lo que se establece que al menos una vez en cada ejercicio económico se evalúe el cumplimiento de objetivos departamentales e individuales de los empleados.
- Se considera oportuno que se establezca responsabilidades en cada una de las sucursales y se nombre un jefe provisional cuando el gerente no se encuentra para optimizar recursos materiales y humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BACÓN, (1973):“Manual de auditoría interna”, México.
- BUSTAMANTE, (2002), “En Su Informativo Auditoría De La 1ra. Quincena”
- BUSTAMANTE, (2002). “Informativo De Auditoría De La 1ra. Quincena De Julio-2002”
- CARNOTA, (1986): “Proyección De Sistemas Automatizados De Dirección”.
- CASTRO, (2001). “Administración Y Dirección”
- CHIAVENATO, (2004). “Introducción a la teoría general de la Administración”
- CHILUISA, (2002). “Tesis aplicación de control interno como herramienta para la toma de decisiones”
- MALDONADO, (2007). “El Impuesto a la renta”
- FRACIOTI, (1975). “Aspectos Prácticos Del Control Interno”.
- GÓMEZ, (2004). “La aplicación del control interno en empresas Comerciales”
- GÓMEZ, (1997). “Sistemas Administrativos”, México
- GÓMEZ, (2000). “La planificación financiera”, España
- JEREZ, (2004). “En su tesis análisis del marco integrado de control interno”, Guatemala
- KOONTZ, (2004). “Administración una perspectiva global”
- HANSEN, (1996). “Administración De Costos. Contabilidad Y Control”, México
- HARGADON, BERMARD Y MÚNERA, (1994). “Contabilidad de Costos”, Colombia
- HORNGREN, (2001). “Introducción a la contabilidad administrativa”, México.
- HORGREN, CHARLES Y OTROS, (2002), “Contabilidad de costos. un enfoque gerencial”, México
- NEUNER, (1973), “Contabilidad de costos. principios y práctica”,

México

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Propósito: Evaluación del Riesgo Corporativo

Señores Colaboradores de Producauchos: Sírvanse marcar con una X en el casillero respectivo según el cumplimiento de las siguientes preguntas:

Nº	ÍTEM	Si	No
1	Conoce Ud. Los valores corporativos de Producauchos?		
2	Aplica Ud. Los valores corporativos en sus actividades de trabajo?		
3	Los Valores de la Empresa concuerdan con la filosofía de la empresa?		
4	Se aplica estrictamente ética en cada actuación dentro de la empresa?		
5	Existe normativa que sancione el incumplimiento de los valores?		
6	Se aplica a nivel Institucional una cultura ética y moralista?		
7	Conoce Ud. El plan estratégico de Producauchos?		
8	Sabe Ud. Cuáles son los objetivos Institucionales?		
9	Se siente identificado con la Misión de Producauchos?		
10	Encamina sus esfuerzos a la consecución de los Objetivos Institucionales?		
11	Se siente Ud. Totalmente capacitado para ejercer las funciones a Ud. Encomendadas?		
12	Desarrolla sus competencias mientras desempeña sus funciones?		
13	Ha recibido capacitación continua en la empresa?		
14	Se ha establecido un sistema de comunicación en la cadena de jerarquía?		
15	El personal está capacitado para ejercer funciones de rotación?		
16	La empresa tiene una estructura jerárquica horizontal?		
17	La empresa tiene una estructura jerárquica vertical?		
18	Posee la empresa un organigrama funcional?		
19	Se verifica el desempeño y rendimiento de los colaboradores?		
20	Se mide el desempeño en base al cumplimiento de objetivos?		
21	Recibe Ud. Estímulos por cumplimiento de metas?		
22	Se cuenta con un proceso específico para medir el riesgo?		
23	La empresa ha realizado procesos para eliminar riesgos existentes?		
24	Maneja el sistema contable una persona con clave de acceso?		

**Tabla Nº 21:** Evaluación de riesgo corporativo

**Elaborado por:** Susana Zambrano