

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURIA PÚBLICA E INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA**

TÍTULO:

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO COSO
PARA EVALUAR EL PROCESO DE VENTAS A CRÉDITO DE UNA
EMPRESA MIPYMES DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

AUTORES:

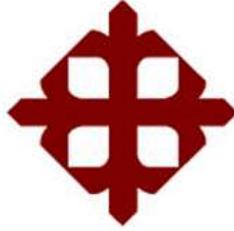
**Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes
Galarza Garcia Daniel Braulio**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de
Ingeniero En Contabilidad Y Auditoría - CPA**

TUTOR:

Ing. Rosado Haro Alberto Santiago Msc.

**GUAYAQUIL, ECUADOR
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURIA PUBLICA E INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes y Galarza García Daniel Braulio**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA**.

TUTOR

Ing. Rosado Haro Alberto Santiago Msc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón Msc.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURIA PUBLICA E INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes
Galarza García Daniel Braulio**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “**Aplicación de la metodología de control interno COSO para evaluar el proceso de ventas a crédito de una empresa MIPYMES dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo**” previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

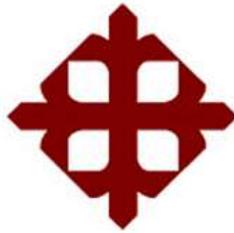
Guayaquil, octubre del 2014

AUTORA

Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes

AUTOR

Galarza García Daniel Braulio



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: CONTADURIA PUBLICA E INGENIERIA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORIA**

AUTORIZACIÓN

**Nosotros, Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes
Galarza García Daniel Braulio**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Aplicación de la metodología de control interno COSO para evaluar el proceso de ventas a crédito de una empresa MIPYMES dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORA

Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes

AUTOR

Galarza García Daniel Braulio

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme terminar con éxito esta nueva etapa en mi vida, a toda mi familia por su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria ya que ellos han sido mi motivación para seguir día a día y de esta manera poder conseguir mis objetivos. Gracias a mi director de tesis Msc. Alberto Rosado por su colaboración y aportación incondicional en la elaboración de este proyecto. Gracias a todos mis docentes por sus enseñanzas, mis amigos y compañeros por haber sido parte de este maravilloso camino que hoy ha culminado, ya que de una u otra manera han formado parte de mi desarrollo profesional.

Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a mi familia por su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria, quienes me motivan y me dan fuerza para día a día superar las barreras que la vida nos impone. Gracias a todos mis docentes, compañeros y amigos, principalmente a Angélica Alcívar Mendieta por estar siempre a mi lado influyendo positivamente en mi desarrollo personal y profesional. Gracias a mi director de tesis Msc. Alberto Rosado, por su apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo.

Galarza García Daniel Braulio

DEDICATORIA

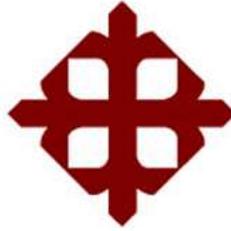
Dedico este trabajo de titulación principalmente a mi madre Elizabeth Sofía Mendieta Mendieta que ha sido uno de los pilares fundamentales en mi desarrollo personal y profesional; a mi tío Franklim Williams Mendieta Mendieta por ofrecerme su apoyo incondicional, que aunque ya no esté a mi lado, sé que estará muy orgulloso de mi. Finalmente a Gladys Leonor Mendieta Mendieta, Augusto Arturo Mendieta Mendieta y Daniel Braulio Galarza García por ser partícipes de este gran logro. Porque sin cada uno de ellos esto no hubiera sido posible por ustedes y para ustedes.

Alcívar Mendieta Angélica de las Mercedes

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios, mis padres Tania Tamara García Suasnavas, Daniel Ismael Galarza Garate y hermano Braulio Galarza García por ser los pilares fundamentales de mi desarrollo personal y profesional. A mis amigos por su presencia y apoyo en esta etapa profesional.

Galarza García Daniel Braulio



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURIA PUBLICA E INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CPA**

CALIFICACIÓN

Ing. Rosado Haro Alberto Santiago Msc.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
AUTORIZACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	IX
DEDICATORIA	X
CALIFICACIÓN	XI
INDICE DE GRÁFICOS	XVII
INDICE DE CUADROS	XVIII
RESUMEN	XIX
ABSTRACT	XX
INTRODUCCION	21
1. CAPÍTULO I LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	21
1.1. ANALISIS DE LAS MIPYMES.	21
1.1.1. EL SECTOR MICROEMPRESARIAL.	21
1.1.2. CLASIFICACIÓN	24
1.1.2.1 REDUCIDO TAMAÑO	25
1.1.2.2 TIENE CARÁCTER FAMILIAR.	26
1.1.2.3 LIMITADA DOTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.	26
1.1.2.4 USO INTENSIVO DE LA MANO DE OBRA.	27
1.1.2.5 ESCASA DIVISIÓN DEL TRABAJO.	27
1.1.2.6 AUSENCIA DE NORMAS ADMINISTRATIVAS.	28
1.2. ÁREAS DE ANÁLISIS	28
1.2.1. EMPLEO.	29

1.2.2. MERCADO OBJETIVO. _____	31
1.2.2.1 DESTINO DE LAS VENTAS. _____	32
1.2.2.2 PRINCIPALES COMPRADORES. _____	33
1.2.3. RECURSOS HUMANOS. _____	34
1.2.4. TECNOLOGÍA DISPONIBLE _____	35
1.2.5. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL. _____	37
1.2.5.1 MARCO LEGAL Y JURÍDICO. _____	39
1.2.5.2 NATURALEZA JURÍDICA. _____	42
1.2.5.3 POR LA DURACIÓN DE ACTIVIDADES. _____	43
1.2.5.3.1 PERMANENTES _____	43
1.2.5.3.2 TEMPORALES. _____	44
1.2.5.3.3 OCASIONALES _____	44
1.2.5.4 POR SU ACTIVIDAD. _____	44
1.2.5.4.1 MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN _____	45
1.2.6. EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO _____	45
1.2.6.1 EX-TRABAJADORES DEL SECTOR FORMAL. _____	47
1.2.6.2 LA MIGRACIÓN HACIA LAS PRINCIPALES CUIDADES DEL PAÍS. _____	48
1.2.6.3 EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO. _____	54
1.2.6.4 PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS CON ESPECIFICACIONES PARTICULARES. _____	55
1.2.6.5 PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS QUE REQUIEREN LA DESTREZA ARTESANAL. _____	56
1.2.6.6 PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS DESTINADOS A MERCADOS DE DIFÍCIL ACCESO PARA LA EMPRESA FORMAL. _____	56
1.2.6.6.1 MICROEMPRESAS DE COMERCIO. _____	56
1.2.6.6.2 MICROEMPRESAS DE SERVICIOS. _____	57
2. CAPITULO II FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO _____	59
2.1. INTRODUCCIÓN _____	59
2.2. CONCEPTO _____	59
2.3. IMPORTANCIA _____	60
2.4. OBJETIVOS _____	61
2.5. ALCANCE _____	62
2.6. ESQUEMA DEL AMBITO DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO. _____	63
2.7. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO _____	65

2.7.1. POR SU FUNCIÓN. _____	65
2.7.1.1 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO: _____	65
2.7.1.2 CONTROL INTERNO FINANCIERO: _____	65
2.7.1.2.1 LOS CONTROLES INTERNOS PREVIO AL COMPROMISO _____	66
2.7.1.2.2 LOS CONTROLES INTERNOS PREVIO AL DESEMBOLSO _____	66
2.7.2. POR SU UBICACIÓN _____	67
2.7.2.1 CONTROL INTERNO _____	67
2.7.2.2 CONTROL EXTERNO _____	68
2.7.3. POR EL MOMENTO DE SU APLICACIÓN _____	68
2.7.3.1 CONTROL PREVIO _____	68
2.7.3.2 CONTROL CONCURRENTENTE _____	68
2.7.3.3 CONTROL POSTERIOR _____	68
2.8. ELEMENTOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO. _____	68
2.9. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO _____	69
2.9.1. DEFINICIÓN Y FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO _____	69
2.10. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO _____	73
2.10.1. NORMAS GENERALES _____	73
2.10.1.1 DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS _____	73
2.10.1.2 GERENCIA POR EXCEPCIÓN _____	74
2.10.1.3 GERENCIA POR OBJETIVOS _____	74
2.10.1.4 REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO _____	75
2.10.2. NORMAS ADMINISTRATIVAS _____	75
2.10.2.1 PLANIFICACIÓN _____	75
2.10.2.2 ORGANIZACIÓN _____	76
2.10.2.3 UNIDAD DE MANDO _____	76
2.10.2.4 ÁMBITO DE SUPERVISIÓN DIRECTA _____	76
2.10.2.5 DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES _____	77
2.10.2.6 SEGREGACIÓN DE FUNCIONES _____	78
2.10.2.7 AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE OPERACIONES _____	78
2.10.2.8 CONTABILIDAD _____	78
2.10.2.9 COMUNICACIONES _____	79
2.10.3. NORMAS DE POTENCIAL HUMANO _____	79
2.10.3.1 UNIDAD DE PERSONAL _____	79
2.10.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL _____	79
2.10.3.3 CONDUCTA DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS _____	80
2.10.3.4 CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL _____	80

2.10.3.5	ASISTENCIA	81
2.10.3.6	ROTACIÓN	81
2.10.3.7	EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO	81
2.10.4.	NORMAS BÁSICAS DE CONTROL INTERNO.	82
2.10.4.1	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.	83
2.10.4.2	COMPETENCIA PROFESIONAL.	83
2.10.4.3	ATMÓSFERA DE CONFIANZA MUTUA.	84
2.10.4.4	FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN	84
2.10.4.5	VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.	84
2.10.4.6	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL	85
2.11.	MÉTODO COSO	86
2.11.1.	JUSTIFICACIÓN DE ADOPCIÓN DEL MÉTODO.	87
2.11.2.	EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL	92
2.11.2.1	EVALUACIÓN DE RIESGOS SEGÚN COSO	92
2.11.2.2	MARCO INTEGRADO DE CONTROL	95
3.	CAPITULO III PROPUESTA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA XYZ.	96
3.1.	INTRODUCCIÓN.	96
3.2.	DEFINICIONES	98
3.2.1.	VISIÓN.	98
3.2.1.1	VISIÓN INSTITUCIONAL “COMPAÑÍA XYZ”	99
3.2.2.	MISIÓN.	99
3.2.2.1	MISIÓN INSTITUCIONAL “COMPAÑÍA XYZ”	100
3.2.3.	OBJETIVOS.	100
3.2.3.1	OBJETIVO INSTITUCIONAL.	100
3.3.	DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.	101
3.3.1.	REGLAMENTO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO	101
3.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.	102
3.4.1.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	102
3.4.2.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL.	102
3.5.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	104
3.5.1.	ADMINISTRACIÓN POR DIRECTRICES (HOSHIN-KANRI) (MORENO, 2008)	104
3.5.2.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	106
3.5.2.1	DEPARTAMENTO DE PERSONAL	107
3.6.	PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS	108

3.6.1. PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS _____	109
3.6.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO _____	110
3.6.3. CONTROL DEL EFECTIVO _____	110
3.6.4. BANCOS _____	116
3.6.5. VALORES POR COBRAR _____	121
3.6.6. INVENTARIOS _____	122
3.6.7. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVO FIJO) _____	127
3.6.8. PASIVOS _____	128
3.6.9. INGRESOS _____	130
3.6.10. GASTOS _____	131
4. CAPITULO IV APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA XYZ. _____	132
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTAS. _____	132
4.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS _____	134
4.3. ACTIVIDADES DE CONTROL _____	136
4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	137
4.4.1. CONCLUSIONES. _____	137
4.4.2. RECOMENDACIONES. _____	138
5. BIBLIOGRAFÍA _____	143

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1 ESTRUCTURA DEL EMPLEADO _____	30
GRÁFICO No. 2 PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN RANGO DE EMPLEO _____	31
GRÁFICO No. 3 MERCADO DE DESTINO DE LAS VENTAS _____	32
GRÁFICO No. 4 PRINCIPALES COMPRADORES _____	33
GRÁFICO NO. 5 CALIFICACION DEL RECURSO HUMANO _____	34
GRÁFICO No. 6 GRADO DE AUTOMATIZACIÓN DE LAS MIPYMES _____	36
GRÁFICO No. 7 GESTIÓN EMPRESARIAL _____	39
GRÁFICO No. 8 EDAD EN LA QUE DECIDIÓ EMPRENDER _____	50
GRÁFICO No. 9 NIVEL EDUCATIVO ACTUAL _____	51
GRÁFICO No. 10 FORMA JURIDICA ACTUAL _____	52
GRÁFICO No. 11 NUMERO DE EMPLEADOS AL INICIO _____	53
GRAFICO No. 13 ESQUEMA DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO. _____	64
GRÁFICO No.14 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA FUNCIONAL _____	103
GRAFICO 15.- FLUJOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR DIRECTRICES _	105

INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES _____	22
CUADRO NO. 2 ESTRUCTURA DEL EMPLEO (%) _____	29
CUADRO No. 3 PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN RANGO DE EMPLEO. _____	30
CUADRO No. 4 DESTINO DE LAS VENTAS _____	32
CUADRO No. 5 PRINCIPALES COMPRADORES _____	33
CUADRO No. 6 CALIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO (%) _____	34
CUADRO No. 7 GRADO DE AUTOMATIZACIÓN DE LAS MIPYMES. _____	35
CUADRO No. 8 AÑO DE FABRICACIÓN DE LAS MAQUINARIAS _____	37
CUADRO No. 9 GESTION EMPRESARIAL _____	38
CUADRO No. 10 PARTICIPACIÓN JURÍDICA DE LAS MIPYMES (%) _____	43
CUADRO No 11 EDAD EN LA QUE DECIDIÓ EMPRENDER _____	50
CUADRO No. 12 NIVEL EDUCATIVO ACTUAL _____	51
CUADRO No. 13 FORMA JURIDICA ACTUAL _____	51
CUADRO No. 14 NUMERO DE EMPLEADO AL INICIO _____	52
CUADRO No. 15 FINANCIAMIENTO AL INICIO DE LA EMPRESA _____	54

RESUMEN

En el siglo XXI en el cual nos desarrollamos y la nueva era de globalización de mercados, y las exigencias del nuevo mercado competitivo hacen necesario que los microempresarios y administradores de las empresas en crecimiento sienten la imperiosa necesidad de contar con un sistema de control interno que ayude a monitorear los costos generales, el acceso a recursos financieros y los mercados. Que la información que se proporciona por el área contable o administradores reflejen la realidad de la empresa.

Los dueños y fundadores de las micro, pequeñas y medianas empresas piensan en emplear técnicas y procedimientos de acuerdo a condiciones y factores tradicionales, como el acceso de recursos financieros, costos generales. Debido a esto la implementación del COSO en MIPYMES es necesaria para el control de sus activos y el crecimiento de la misma. Una excelente administración ayudará a conseguir las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Palabras claves: COSO, MIPYMES, microempresas, activos, administración.

ABSTRACT

In our current development period of this XXI century with this new market globalization era , and the new outcome competitive demands on the market, makes necessary that PYMES and growing in market company's managers feel the urge necessity to be supported by an internal control system to help monitor the overall cost, and the access to financial and marketing resources. This information to be produced by the accountable or administrative area should reflect the company' s reality.

Owners and founders of medium, small and micro enterprises are usually thinking of employing techniques and procedures align to traditional conditions and characteristics like access to financial resources and overall cost controls. It is due to this circumstances that COSO in MIPYMES implementation is necessary to monitor and control the assets and the development of the company An efficient administration/management will help to achieve the goals and objectives set by the company

Key words: COSO, MIPYMES, micro-enterprises, assets management.

INTRODUCCION

Debido a los cambios presentados en las estructuras de las empresas, ha sido necesaria la adecuación del control interno. Diversos países han asumido importantes criterios en el control interno. Se destaca como referente internacional el informe COSO.

En el Ecuador no existe un marco de control interno aceptado formalmente. Pocas empresas (en especial las MIPYMES) han asimilado la idea del que control interno juega un papel importante dentro de las mismas. En la mayoría de las MIPYMES ven el control interno como un tema contable, por lo cual corresponde la ejecución al área de contabilidad únicamente.

Adicionalmente en el país no existen normativas de control interno que traten abiertamente la aplicación del mismo en las MIPYMES. Por tal motivo se constituye una necesidad el diseño de normativas que guíen en la implementación del control interno. Por lo cual el presente trabajo aborda una propuesta metodológica para la aplicación del control interno mediante el informe COSO para empresas MIPYMES.

1. CAPÍTULO I LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1. ANALISIS DE LAS MIPYMES.

Con el propósito de conocer el contexto en el cual se desarrollan varios proyectos de auto gestión provenientes de la iniciativa del sector PYMES, se realiza un análisis que revela la situación de este sector micro empresarial en el Ecuador.

1.1.1. EL SECTOR MICROEMPRESARIAL.

El concepto de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), es más general que el concepto del sector informal, dado que no descansa en el criterio de organización o estructuración para establecer límites. Así la noción de la MIPYME incluye también al sector informal, en la medida que no establece definiciones en cuanto al nivel de estructuración organizativa de la unidad. En consecuencia, las unidades informales también forman parte del mundo de dichas organizaciones.

Las definiciones de las MIPYMES están caracterizadas por su forma de producción, por una separación plena entre trabajo y capital y una producción artesanal de carácter mercantil orientada a la subsistencia del productor directo.

Se clasifica las empresas MIPYMES, de acuerdo al sector de actividad que desarrollan, en dos grandes grupos: un sector industria y un sector comercio y servicios. Define para cada uno de ellos, los siguientes rangos”: (Díaz, 2010.Pág. 5)

CUADRO No. 1
CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS ANUALES HASTA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS ANUALES HASTA
Micro empresa	1 a 20 personas	U\$S 400.000,00	1 a 5 personas	U\$S 200.000,00
Pequeña empresa	21 a 100 personas	U\$S 3.500.000,00	6 a 30 personas	U\$S 1.500.000,00
Mediana empresa	101 a 300 personas	U\$S 10.000.000,00	31 a 80 personas	U\$S 7.000.000,00

Fuente: La Información Contable de las PYMES

Elaboración: Autores

En el caso del Ecuador, la clasificación empleada por el INEC es: Se define a la pequeña industria como aquella que tiene entre 10 y 50 ocupados y mediana industria como aquella que ocupa de 51 a 100 personas.

De lo que se puede conocer acerca del aspecto organización de las MIPYMES en el Ecuador, se desprende que en realidad no hay una buena organización de este sector de la economía. Es por ello que se puede afirmar que no existen datos sobre el número de organizaciones de MIPYMES. (Centro de Promoción y Empleo para el sector informal Urbano, 2003. . P 1-3).

En los últimos años, los actores del sector micro empresarial del país preocupados dicha situación, han procurado mejorar algunos aspectos negativos. Algunos logros han sido la creación de las cámaras del micro, pequeña y mediana empresa, las cuales son organismos gremiales, con

personería jurídica. (La personería jurídica fue otorgada por el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICIP).)

Estas cámaras representan a las MIPYMES tanto del sector formal como del sector informal en todo el Ecuador, con el objetivo de organizar a los empresarios, ya que en los últimos años ha sido muy difícil para estas organizaciones sobrevivir por cuenta propia, sin que nadie les ayude y les proteja cuando lo requieran, ya sea financieramente o legalmente.

Sin embargo, existen numerosos problemas, debilidades y necesidades en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa en el Ecuador. A continuación se presentan algunos de estos inconvenientes:

- Falta de reconocimiento de la importancia de las MIPYMES en el desarrollo del Ecuador.
- Ausencia de leyes, políticas y estrategias que direccionen el desarrollo de dichas organizaciones.
- Dificultades en la comercialización de los productos tanto a nivel interno como fuera del país.
- Niveles bajos de calidad del producto y falta de orientación al cliente.
- Baja productividad y competitividad.
- Desconocimiento de norma y estándares.
- Falta de servicios de información, entre otros.

A lo anterior hay que añadir la poca influencia que ha ejercido el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) en los últimos años, lo cual ocasiona que no exista una adecuada orientación para hacer frente a las nuevas realidades del sector .

“Por otro lado, existe una propuesta de Política Industrial, la cual sirve como referencia al Ministerio de Comercio Exterior e Industrialización, en la cual

se establecen cuatro ámbitos prioritarios para definir políticas de apoyo a la competitividad del sector. Dichos ámbitos son los siguientes:” (Hidalgo, 2009 , Pág.74-75)

- Normalización y Calidad.
- Recursos Humanos (formación y capacitación).
- Innovación Tecnológica.
- Institucionalidad Pública y Privada.

Además, se realizan talleres por iniciativa de la Subsecretaría de Industrialización, con el fin de coordinar esfuerzos entre instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional, para apoyar al desarrollo de las MIPYMES.

1.1.2. CLASIFICACIÓN

Se ha tomado el término MIPYMES debido a que se analizará tres tipos de empresas del sector micro empresarial, las mismas que el INEC las ha clasificado (Andrade, 2005, Pag. 23)de la siguiente manera: MICRO empresas como tales, que son las empresas más pequeñas, emplean entre uno y diez trabajadores.

Las PEQUEÑAS empresas que tienen una dimensión un poco mayor que las micro empresas ocupan entre 11 y 49trabajadores. Las MEDIANAS empresas, que son de volumen más considerable que las anteriores, tanto en número de trabajadores como en el tamaño de la inversión, estas emplean entre 50 y 100 trabajadores.

1.1.2.1 REDUCIDO TAMAÑO

La actividad económica de las MYPIMES, por su propia naturaleza es limitada y se encuentra dentro de los límites de la pequeña a mediana escala, como consecuencia de las restricciones derivadas de una serie de factores que inciden sobre ella de manera indirecta o directa. Entre estos se encuentran el factor económico, expresado en escasa dotación del capital para activos fijos, presupuesto de operación, materias primas e inventario de productos acabados o en proceso, en el caso de las actividades de producción.

Además, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un reducido capital de giro y stock de mercaderías, así como la restricción de no contar con suficiente dotación de maquinarias, herramientas e insumos. En el Ecuador, los involucrados en las MIPYMES se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

“La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos. Posee de 1 a 10 integrantes involucrados, aproximadamente. Han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.” (Colin, 2006)

La pequeña empresa ocupa una parte importante de la economía del Ecuador. Posee 10 a 50 integrantes aproximadamente. Existen los siguientes tipos:

- Empresas de estilo de vida: Estas tienen como propósito ofrecerle a su propietario un modo de vida confortable. Ej. Una pizzería de un barrio, el florista que vende en una esquina, etc.
- Empresas de alto crecimiento: Buscan superar su condición de empresa pequeña lo antes posible. Son manejadas por un equipo de

personas. Otro de sus propósitos es alcanzar grandes utilidades de inversión.

La mediana empresa está conformada 51 a 100 involucrados aproximadamente. Cuentan con Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios los cuales suministran el capital). Fundamentalmente el mercado se ubica dentro del área local de operaciones pero el tamaño es relativamente pequeño dentro del sector industrial en el que actúa.

1.1.2.2 TIENE CARÁCTER FAMILIAR.

La micro y la pequeña empresa por lo general se encuentran caracterizadas por contar con un personal muy reducido y en muchos casos restringido a la actividad exclusiva del propietario. Cuando se amplía, preferentemente, lo hace ocupando la mano de obra familiar disponible, debido a las condiciones que presenta, especialmente en remuneraciones.

Al margen del grado de parentesco de los trabajadores de la microempresa, su naturaleza familiar radica en el manejo en función de los intereses presentes y futuros del grupo familiar. En este sentido, es una proyección de las necesidades y capacidades del hogar. Tanto las responsabilidades como las utilidades se las asume con ese carácter.

1.1.2.3 LIMITADA DOTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

El escaso equipamiento de máquinas y herramientas es compensado con la habilidad para adecuar ingeniosamente instrumentos y utensilios. Además en el nivel micro empresarial se confunde el concepto de la depreciación de los bienes de capital, mediante su proverbial capacidad para alargar la vida

útil de las máquinas a base de reparaciones y adaptaciones, de esta manera los equipos obsoletos descartados por las empresas modernas, continúan funcionando. Por lo tanto se desconoce la vida útil de la limitada maquinaria con la que trabaja, muchas veces adquirida de segunda mano.

1.1.2.4 USO INTENSIVO DE LA MANO DE OBRA.

La microempresa fundamenta su actividad en el uso intensivo de la mano de obra, como su recurso más cercano y factible tanto por la imposibilidad de contar con maquinaria como por la existencia del suficiente recurso humano disponible.

En este sector se potencia la capacidad y destreza del artesano, la habilidad del vendedor o el ingenio del reparador. Estas cualidades desarrolladas por el informal constituyen uno de los recursos más preciados para subsistir.

1.1.2.5 ESCASA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Debido a su reducido capital, la microempresa está caracterizada por presentar una escasa división del trabajo. Es común observar que una misma persona está obligada a realizar íntegramente todas las fases del trabajo, tanto en la elaboración de productos, la comercialización o provisión de servicios, como en la gestión administrativa.

El uso intensivo de la mano de obra en este sector puede llegar incluso a la autoexplotación de sí mismo y de los familiares que le acompañan desplegando su máximo ingenio y capacidad.

1.1.2.6 AUSENCIA DE NORMAS ADMINISTRATIVAS.

El sector microempresarial, especialmente en sus niveles más bajos, no siempre cuenta con los instrumentos administrativos y contables que les faciliten un eficaz desenvolvimiento. Esto es explicable si tenemos presente el bajo nivel de educación del sector, lo cual de ninguna manera, significa desconocer la existencia de extraordinarias cualidades innatas desarrolladas por este sector, que de manera intuitiva consiguen muchas veces implantar esquemas sencillos y de alta eficiencia administrativa y productiva; no se puede en cambio dejar de reconocer en su significativo número de casos que la ausencia de elementales nociones en este campo conspiran contra su adecuado desarrollo.

Existen casos en los que no es precisamente la falta de un capital inicial el factor limitante de su crecimiento, sino los problemas administrativos manifestados en la debilidad en el manejo de ciertos instrumentos como el registro de ingresos y egresos: inventarios de materias primas, productos en proceso o de artículos acabados; cuentas por pagar y por cobrar; presupuestos de inversiones y pagos, etc.

1.2. ÁREAS DE ANÁLISIS

A continuación se presenta un análisis de las MIPYMES en las siguientes áreas:

- Empleo.
-
- Tipo de actividad.
- Mercado objetivo.
- Recursos humanos.
- Tecnología disponible.
- Situación competitiva.

- Organización y gestión empresarial.

En conjunto, los sectores antes mencionados proporcionarán información necesaria para poder determinar la situación actual de las MIPYMES en el Ecuador.(MICIP, 2010)

1.2.1. EMPLEO.

El objetivo del empleo es dinamizar la capacidad productiva de determinado sector, a continuación se muestra la estructura básica del empleo en cada sector productivo del país, así:

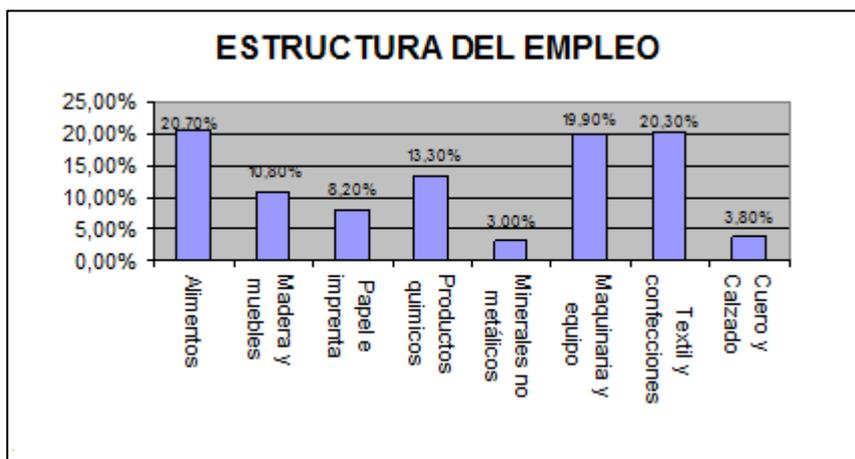
CUADRO NO. 2
ESTRUCTURA DEL EMPLEO (%)

	%
Alimentos	20,70%
Madera y muebles	10,80%
Papel e imprenta	8,20%
Productos químicos	13,30%
Minerales no metálicos	3,00%
Maquinaria y equipo	19,90%
Textil y confecciones	20,30%
Cuero y Calzado	3,80%
TOTAL	100%

Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

GRÁFICO No. 1 ESTRUCTURA DEL EMPLEADO



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Autores

Es interesante notar que en relación a la estructura del empleo el sector alimentos es el que más participación obtiene con un 20.70% seguidos de textiles y confecciones con un 20.30%, cabe señalar que el sector “papel e imprenta” y “Cuero y Calzado” tienen los menores valores porcentuales con 8.205 y 3.805 respectivamente.

También es importante analizar en la variable empleo a la distribución geográfica por rangos, así:

CUADRO No. 3

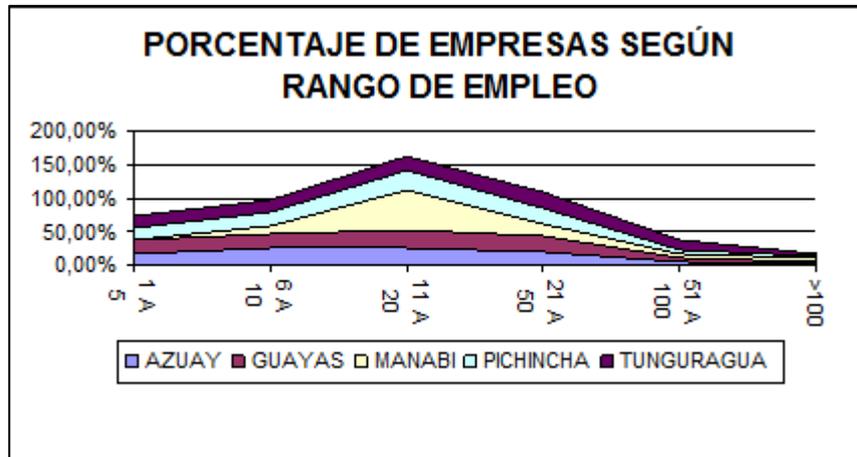
PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN RANGO DE EMPLEO.

RANGO	AZUAY	GUAYAS	MANABI	PICHINCHA	TUNGURAGUA	PROMEDIO
1 A 5	18,18%	19,23%	1,79%	17,93%	16,47%	14,72%
6 A 10	26,45%	19,23%	12,50%	22,07%	17,65%	19,58%
11 A 20	26,45%	27,40%	58,93%	28,28%	21,18%	32,45%
21 A 50	21,49%	23,08%	16,07%	23,45%	24,71%	21,76%
51 A 100	5,79%	7,21%	3,57%	5,86%	16,47%	7,78%
>100	1,64%	3,85%	7,14%	2,41%	3,52%	3,71%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

GRÁFICO No. 2 PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN RANGO DE EMPLEO



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Autores

Con respecto al rango de empleados, se verifica que el rango de mayor participación es el de 11-20 empleados con un valor porcentual del 32.45%, seguidos del 21 a 50 empleados con un valor porcentual del 21.76%, cabe señalar que el rango de menor participación es el de más de 100 trabajadores con un 3.71% respectivamente.

1.2.2. MERCADO OBJETIVO.

Existen varios factores que inciden en las MYPYMES, los mismos que se detallan a continuación:

- Destino de las ventas.
- Principales Compradores.

1.2.2.1 DESTINO DE LAS VENTAS.

Es interesante notar que el destino de las ventas en el sector MYPYMES tiene un 44% destinado al mercado local, seguido de una 26% para provincias cercanas y un 8% apenas para provincias limítrofes, tal como lo explica el siguiente cuadro, así:

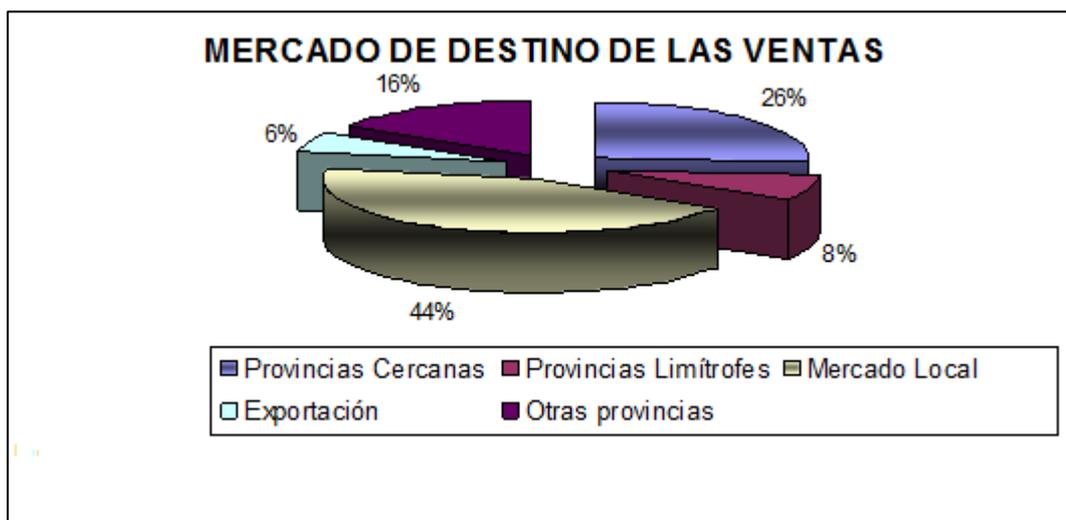
CUADRO No. 4
DESTINO DE LAS VENTAS

Provincias Cercanas	26%
Provincias Limítrofes	8%
Mercado Local	44%
Exportación	6%
Otras provincias	16%
TOTAL	100%

Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

GRÁFICO No. 3 MERCADO DE DESTINO DE LAS VENTAS



Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

1.2.2.2 PRINCIPALES COMPRADORES.

El 79.70% de los compradores está representado por el sector “Privado” y un 20.30% está representado por el sector “Publico”, entre estos Municipios, empresas Publicas, etc.

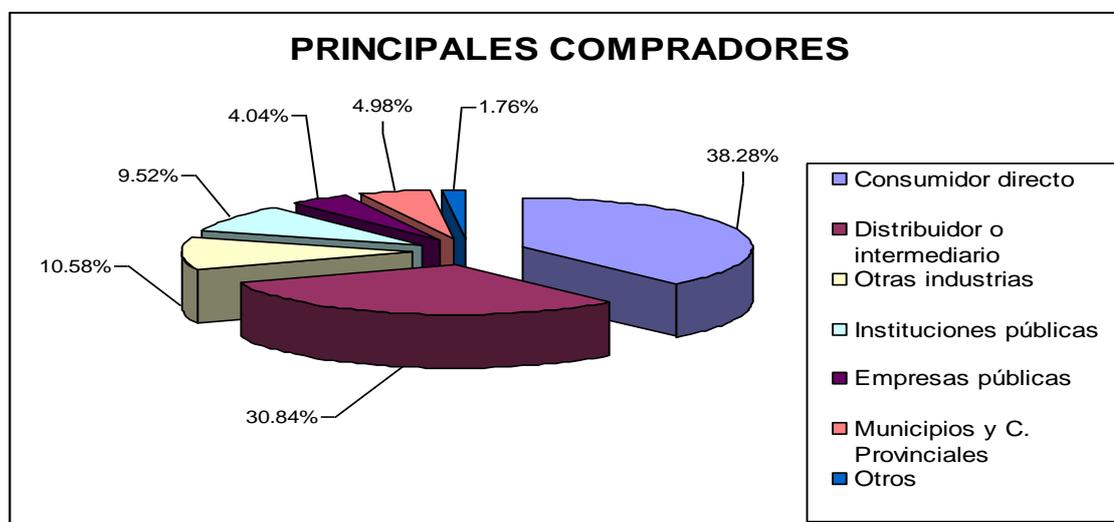
**CUADRO No. 5
PRINCIPALES COMPRADORES**

PRIVADOS	79.70%
Consumidor directo	38.28%
Distribuidor o intermediario	30.84%
Otras industrias	10.58%
PÚBLICOS	20.30%
Instituciones públicas	9.52%
Empresas públicas	4.04%
Municipios y C. Provinciales	4.98%
Otros	1.76%
TOTAL	100.00%

Fuente: MICIP

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 4 PRINCIPALES COMPRADORES



Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

1.2.3. RECURSOS HUMANOS.

El recurso humano, es importante para el desarrollo de la MYPYMES, el mismo que se detalla a continuación, así:

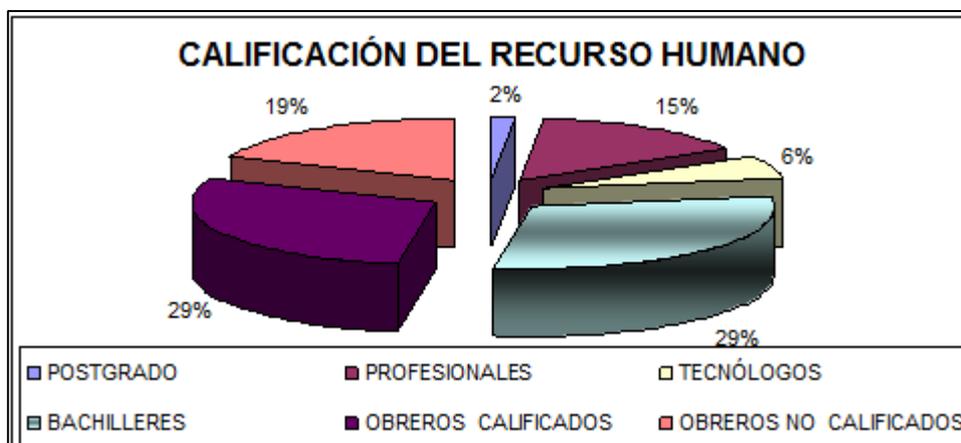
CUADRO No. 6
CALIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO (%)

	POSTGRADO	PROFESIONALES	TECNÓLOGOS	BACHILLERES	OBREROS CALIFICADOS	OBREROS NO CALIFICADOS	TOTAL
Alimentos	1,00%	16,10%	6,60%	32,80%	28,30%	15,20%	100,00%
Madera y Muebles	1,50%	11,30%	5,30%	34,00%	20,70%	27,20%	100,00%
Papel e Imprenta	0,40%	13,10%	6,00%	31,20%	44,50%	4,80%	100,00%
Productos Químicos	0,70%	20,30%	6,90%	29,10%	25,10%	17,90%	100,00%
Minerales no Metálicos	2,30%	19,30%	3,50%	30,70%	14,70%	29,50%	100,00%
Maquinaria y Equipo	2,40%	16,10%	8,30%	28,00%	26,70%	18,50%	100,00%
Textil y Confecciones	0,90%	11,00%	3,70%	32,10%	41,00%	11,30%	100,00%
Cuero y Calzado	3,60%	12,00%	6,10%	24,80%	28,30%	25,20%	100,00%
PROMEDIO	1,60%	14,90%	5,80%	30,34%	28,66%	18,70%	100,00%

Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

GRÁFICO NO. 5 CALIFICACION DEL RECURSO HUMANO



Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

Como se puede observar los bachilleres son los más solicitados en el sector de las MIPYMES reflejándose un 30.34% especialmente en los sectores de

“Maquinaria y Equipo” y “Productos Químicos” con valores porcentuales de 8.305 y 3.905 respectivamente.

1.2.4. TECNOLOGÍA DISPONIBLE

Es importante la implementación de las TIC’s en la industria nacional, las mismas que se describe a continuación, así:

**CUADRO No. 7
GRADO DE AUTOMATIZACIÓN DE LAS MIPYMES.**

	ACCION MANUAL	SEMI AUTOMATICA	AUTOMÁTICA	COMPUTARIZADA	TOTAL
Alimentos	23,40%	47,50%	27,70%	1,40%	100,00%
Madera y Muebles	44,60%	44,60%	7,20%	3,60%	100,00%
Papel e Imprenta	13,60%	22,00%	55,90%	8,50%	100,00%
Productos Químicos	20,50%	42,00%	32,10%	5,40%	100,00%
Minerales no Metálicos	42,90%	33,90%	19,60%	3,60%	100,00%
Maquinaria y Equipo	37,10%	47,30%	13,80%	1,80%	100,00%
Textil y Confecciones	27,00%	46,70%	20,50%	5,80%	100,00%
Cuero y Calzado	28,00%	56,00%	16,00%	0,00%	100,00%
PROMEDIO	29,64%	42,50%	24,10%	3,76%	100,00%

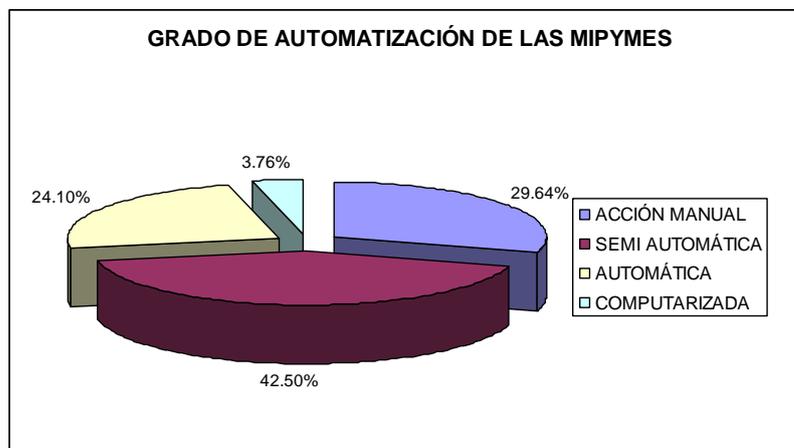
Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

La modernización es básica en el desempeño de la productividad de las empresas, así existen máquinas “computarizadas” apenas un 3.76% especialmente aplicadas al sector de “Papel e Imprenta”.

Máquinas de “Acción Manual”, existen un 29.64% especialmente aplicados a empresas “Minerales no Metálicos”, Maquinas “Automáticas” con un 24.10% especialmente lo usan empresas del sector “Papel e Imprenta”. Cabe señalar que las máquinas semiautomáticas son las más usadas con un valor del 42.50% especialmente por empresas del sector “Alimentos”, tal como lo muestra el siguiente gráfico, así:

GRÁFICO No. 6 GRADO DE AUTOMATIZACIÓN DE LAS MIPYMES



Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

Con respecto al año de fabricación de la máquinas, se puede apreciar que el 43.50% usa máquinas que van desde 1990 en adelante, especialmente el sector de “cuero y Calzado”.

Es importante señalar que las maquinas más antiguas, reflejan un valor del 1.78% con años de antigüedad de fabricación menores a 1960, tal como lo muestra el siguiente cuadro y gráfico.

CUADRO No. 8
AÑO DE FABRICACIÓN DE LAS MAQUINARIAS

	ANTES 1960	1960 - 1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1990 - ADELANTE	TOTAL
Alimentos	3,30%	10,90%	20,60%	26,10%	39,10%	100,00%
Madera y Muebles	0,00%	0,00%	20,60%	41,20%	38,20%	100,00%
Papel e Imprenta	0,00%	10,00%	17,50%	32,50%	40,00%	100,00%
Productos Químicos	1,30%	2,60%	15,60%	39,00%	41,50%	100,00%
Minerales no Metálicos	0,00%	2,80%	22,20%	30,60%	44,40%	100,00%
Maquinaria y Equipo	1,80%	9,70%	17,70%	31,90%	38,90%	100,00%
Textil y Confecciones	2,20%	4,40%	18,70%	24,20%	50,50%	100,00%
Cuero y Calzado	5,60%	5,60%	5,60%	27,80%	55,40%	100,00%
PROMEDIO	1,78%	5,75%	17,31%	31,66%	43,50%	100,00%

Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

1.2.5. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL.

Durante las dos últimas décadas América Latina y, en particular, el Ecuador ha experimentado profundos cambios estructurales, pasando de Economías de Estado Nacionales a la denominada “Economía Globalizada”. La forma en que cada país enfoque los desafíos, derivados de la economía global será determinada en su totalidad, por el desempeño de sus organizaciones públicas y privadas.

Las organizaciones poseen un elemento en común; todas están integradas fundamentalmente por personas y es a través de ellas que se producen los avances, los logros y aún los errores de las organizaciones. Por lo tanto, es evidente considerar al individuo como el recurso más preciado y el saber dirigirlos efectivamente hará que el éxito sea posible y los objetivos sean alcanzados.

La Administración de Recursos Humanos ha cambiado drásticamente; ahora ya no basta con tener acceso al capital o a la tecnología más reciente para tener ventajas competitivas sostenibles, sólo se las alcanzará de acuerdo a la calidad de la gente que forme parte de la organización. A continuación se describe la Gestión Empresarial de las MIPYMES, así:

CUADRO No. 9 GESTION EMPRESARIAL

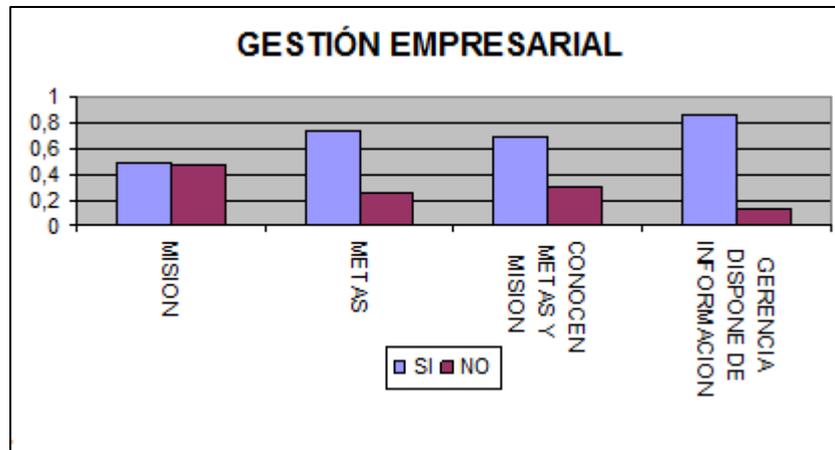
	SI	NO
ALIMENTOS	60.30%	39.70%
MADERA Y MUEBLES	45.80%	54.20%
PAPEL E IMPRENTA	53.40%	46.60%
PRODUCTOS QUIMICOS	64.00%	36.00%
MINERALES NO METAL	33.30%	66.70%
MAQUINARIA Y EQUIPO	31.30%	38.70%
TEXTIL Y CONFECCION	43.50%	56.50%
CUERO Y CALZADO	57.10%	42.90%
PROMEDIO	48.59%	47.66%

Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

En referencia a la Gestión Empresarial, el 48.59% de las empresas han definido su Misión, Visión y metas empresariales, mientras que el 47.66% no lo ha realizado, tal como lo muestra el cuadro anterior y siguiente gráfico, así.

GRÁFICO No. 7 GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente: MICIP

Elaboración: Autores

1.2.5.1 MARCO LEGAL Y JURÍDICO.

Las MIPYMES, a nivel internacional buscan alternativas de desarrollo en base a realidades y posibilidades de cada país relacionadas con aspectos tecnológicos, financieros y sociales, buscando suplir de esta manera el limitante financiero con calidad productividad y eficiencia. En Ecuador el apoyo gubernamental a la pequeña industria se inicia en la década de los años sesenta, invirtiéndose allí los ingresos que el país obtenía por la explotación petrolera beneficiando al sector productivo.

En el año 1973 el decreto ejecutivo No. 921 publicado en el registro oficial No. 372 del 20 de agosto del mismo año expide la “Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía” con el propósito de promover estas actividades. En 1986 mediante el Decreto Ley No. 26 publicado en el Registro Oficial del 29 de mayo del mismo año se produce la separación legal de estas dos ramas productivas quedando la “Ley de Fomento a la Pequeña Industria (LFPI)” esto beneficiaba al sector en la importación de

materia prima, maquinaria, y herramientas. A mediados de la década de los años 80 este apoyo declinó con la perspectiva de una corriente que buscaba la instauración de una economía real, que eliminaba subsidios, barreras aduaneras, privatización de empresas estatales, etc., se agotaba así el modelo de sustitución de importaciones, se derogaba de la legislación la protección industrial con ello el paternalismo del Estado para con la industria.

Uno de los beneficios que se instituyó para el fomento de la micro y pequeña empresa y para la generación de empleo fue el establecimiento de un salario mínimo diferenciado, menor que el vigente para otras actividades económicas. Según estudios realizados, (Hidalgo, 2009 , Pág.74-75) más de la mitad de las micro y pequeñas empresas habían calificado para hacer efectivo este beneficio, porcentaje mayor que las empresas que se acogieron a la LFPI, pero limitado si se considera como un beneficio de fácil acceso con incidencia directa en la reducción de costos de la empresa.

En la década de los 90's el marco legal que se había creado para el fomento de las MIPYMES sufrió cambios profundos. Inicialmente se pensó en una modernización de las instituciones relacionadas con el desarrollo de la manufactura a través de una reforma interna y reestructuración de varias organizaciones vinculadas con el sector.

(La reestructuración incluyó a la siguientes organizaciones: Centro de Desarrollo Industrial (CENDES), la Comisión Ecuatoriana de Bienes de Capital (CEBCA), el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), entre otras. Posteriormente se decidió la supresión de CENDES, CENAPIA y CEBCA., mientras que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), fue sustituido por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología y la Fundación de Ciencia y Tecnología (FUNDACYT).). (OSORIO, 2010)

Entre ellas el Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía (CENAPIA). Además, dentro de los cambios más fuertes se incluyen la eliminación de los beneficios que establecía la LFPI, cuyos últimos beneficiarios accedieron a ellos hasta 1994). A partir de este punto, las MIPYMES no han tenido una legislación específica, por lo que repetidamente las Cámaras han propuesto a las diversas instancias del Estado ser Beneficiarios de una Ley particular que promueva políticas e instrumentos de apoyo para el sector.

En 1995, se promulgó un decreto creando el Consejo Nacional de Productividad y Competitividad, en el que el MICIP recupera un rol importante. En la práctica, el Consejo no funcionó sino hasta el año 2001, luego de algunas reformas a su estructura, entonces toma protagonismo y empieza a promover la reflexión y ejecución de acciones orientadas a impulsar la competitividad. Por otro lado han existido algunos cambios importantes en las instituciones del sector, algunos de ellos se presentan a continuación:

“La subsecretaría de Pequeña Industria y Artesanía denominada a partir del año 2000 como Subsecretaría de Micro, Pequeña, Mediana Industria y Artesanía, es la unidad política y técnica al interior del MICIP encargada de promover el desarrollo del sector. Sin embargo, no ha tenido influencia fuerte y estable en los últimos diez años, ya que en muchos períodos no se ha nombrado un titular de esa dependencia, e inclusive se ha discutido sobre su eliminación. A partir de 1999, la Subsecretaría ha tenido un mejor perfil, tanto al interior del Ministerio como hacia fuera, contando ya con Subsecretarios titulares y con mayor estabilidad, lo que ha permitido impulsar algunas líneas de acción para las MIPYMES directamente o a través del MICIP.” (MICIP, 2010)

Al analizar a la cooperación técnica privada, se puede anotar que son pocas las instituciones que han trabajado en apoyo al sector. Las dos

principales y con mayor antigüedad en el tema han sido INSOTEC y SWISSCONTACT. Existen también dos iniciativas recientes a nivel local: Las corporaciones de desarrollo económico Acudir en Cuenca y Corpoambato en Ambato, las cuales pretenden contribuir al desarrollo de la oferta de servicios de capacitación y asesoría para la pequeña y micro empresa en sus ámbitos geográficos de acción. (OSORIO, 2010)

En cuanto a las Cámaras de la Pequeña y Mediana Industria, algunas de ellas han generado programas específicos para ofrecer servicios a sus afiliados pero todavía no tienen una amplia cobertura. La presencia de las Cámaras en este nuevo rol de prestadores de servicios no resta importancia a los otros roles tradicionales de un gremio empresarial como son ser vocero y representante de los intereses de sus afiliados.

1.2.5.2 NATURALEZA JURÍDICA.

En la organización jurídica de las MIPYMES prevalece la figura de compañía limitada y tienen además un peso significativo aquellas empresas que operan en calidad de personas naturales. La menor proporción de empresas que se han establecido como sociedades anónimas, evidencia que, en la conformación del capital de la micro y pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. A continuación se presentan los datos y gráficos de la organización de las MYPIMES:

CUADRO No. 10
PARTICIPACIÓN JURÍDICA DE LAS MIPYMES (%)

	COMPANIA ANONIMA	COMPANIA LIMITADA	PERSONAS NATURALES	OTROS	TOTAL
Azuay	6,5%	52,8%	35,8%	4,9%	100,0%
Pichincha	18,5%	43,1%	33,0%	5,4%	100,0%
Tingurahua	16,1%	17,2%	65,5%	1,2%	100,0%
Manabi	25,0%	20,0%	55,0%	0,0%	100,0%
Guayas	43,5%	33,3%	20,4%	2,8%	100,0%
PROMEDIO	21,92%	33,28%	41,94%	2,86%	100,00%

Fuente: INEC, "Encuesta de manufactura", Ed. INEC. Pág. 35, Quito, 2011

Elaboración: Autores

En el caso de las MIPYMES, todos los sectores analizados muestran un alto cumplimiento con la obligación de disponer el registro único de contribuyentes (RUC), lo cual indica que a pesar de la alta presencia de personas naturales como titulares de las empresas, se evidencia que las firmas afiliadas a las cámaras de la pequeña y mediana industria, se encuentran dentro del sector formal de la economía, es decir, se encuentra en los registros gubernamentales y está sujeto al cumplimiento de obligaciones con el Estado como el pago de impuestos.

1.2.5.3 POR LA DURACIÓN DE ACTIVIDADES.

Las microempresas según la duración de sus actividades pueden ser de carácter permanente, temporal y hasta ocasional.

1.2.5.3.1 PERMANENTES

Son aquellas que ofrecen bienes y servicios durante todo el año. Su existencia responde a una necesidad constante de la sociedad por lo tanto han logrado estabilidad capaz de mantenerles en el negocio todo el año.

1.2.5.3.2 TEMPORALES.

Las costumbres y necesidades específicas de las diversas épocas en cada contexto cultural y geográfico, abren espacio al funcionamiento de negocios que tienen por objeto el respectivo tipo de demanda o se dedican a actividades concretas en temporadas fijas cada año, así por ejemplo, durante la Navidad, el carnaval, el día de difuntos, etc.

1.2.5.3.3 OCASIONALES

Eventualmente aparecen requerimientos en los diversos sectores de la población. Actos cívicos, un accidente, un fenómeno natural, etc., generan la demanda ocasional de un bien o un servicio de parte de los informales, que sin tener una dedicación permanente, encuentran circunstancias propicias para trabajar por pocos días y a veces por pocas horas. Las modalidades de trabajo temporal y ocasional reglamentado por Ley, difícilmente se adecuan esta forma real de desenvolvimiento microempresarial.

1.2.5.4 POR SU ACTIVIDAD.

La complejidad de las necesidades sociales, determinan su diversificación expresada en la existencia de un sinnúmero de microempresas, cada una de las cuales realiza las más variadas actividades dentro de tres campos básicos: Producción, comercio y servicios

1.2.5.4.1 MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN

Es la que transforma los materiales e insumos en bienes de consumo final. Termina, con la venta de su producto. Es la más importante de todas, dada su gran capacidad creadora de bienes y generadora de puestos de trabajo.

En esta clase de microempresas se puede distinguir los siguientes niveles de producción:

- Artículos de consumo masivo
- Artículos con especificaciones particulares
- Artículos que requieren la destreza artesanal
- Artículos destinados a mercados de difícil acceso

1.2.6. EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

Es interesante manifestar que la economía ecuatoriana ha atravesado por una situación difícil, especialmente a partir de los años 80'. Se aplicaron políticas de ajuste, que se caracterizaron por seguir un patrón irregular, es decir sin continuidad de estrategias, ya que se carecían de los recursos económicos y respaldo político necesarios, lo que contribuyó a un comportamiento económico insatisfactorio.

“Se hicieron visibles el desempleo y la subocupación consecuencia de la falta de inversiones y de divisas para importar equipos y materias primas para reactivar la economía nacional. La inflación creció como nunca antes y todos estos problemas pretendieron ser superados mediante una política de rasgos neoliberales.”(Mertens, 1997)

La grave crisis económica de los años ochenta obligó a los miembros de la familia a incorporarse al proceso productivo. Padre, madre e hijos

trabajaban al unísono para procurarse los recursos básicos para su mantenimiento.

Bajo este contexto, la microempresa en la década de los ochenta se convierte en un fenómeno socio económico. Los pequeños negocios, antaño, localizados en las principales calles o plazas de las ciudades del país crecen como hongos e invaden todas las ciudades.

Sin embargo, es necesario aclarar que lo anterior no es la única causa del desempleo en el Ecuador ya que la crisis económica, financiera y bancaria que sufrió el país en el año 1999 fue una de las principales causas para que el desempleo se incremente.

“En el año 2009 el desempleo abierto alcanzó el 7.7% y el subempleo en el 30.7%., sin embargo, otros cálculos elevan a por lo menos el 50% la población situada en el subempleo.” Durante el año 2003, la tendencia continúa al alza alcanzando el 9.3 %. (SIISE, 2010, Pag. 12)

A inicios del año 2010, la tasa de desempleo alcanzó el 11%, pero se ubicó en el 9.9% en el mes de Diciembre del mismo año, mientras que el subempleo alcanzó el 42.5%. La tasa de desempleo urbano de Ecuador subió tres décimas en el segundo trimestre del 2012, con respecto a los tres meses anteriores, hasta colocarse en el 5,2%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

“Entre las mujeres, el desempleo se sitúa en el 5,8%, mientras que entre los hombres es del 4,8 %, de acuerdo con los datos del INEC.” (Banco Central del Ecuador, 2012)

Según ese estudio, con un desempleo del 6,3% Guayaquil tiene la mayor tasa de desempleo entre las grandes ciudades de Ecuador, y Cuenca la menor, con 3,4%.

La economía ecuatoriana creció un 7,78% el año 2011, lo que redujo el desempleo urbano del 6,1% en diciembre de 2010 al 5,1% en diciembre de 2011.

“Adicionalmente el desempleo trae consigo una pérdida en el nivel de ingresos en los gobiernos, por cuanto deja de percibir impuestos que el trabajador y la empresa aportaba normalmente mientras desempeñaba éste su trabajo. A esto se suma los egresos que tiene que realizar la administración pública por concepto de subsidiar a los desempleados. Cabe destacar que el desempleo y el subempleo impactan más en las mujeres y jóvenes; y las ramas de la economía más afectadas son la construcción, la manufactura y el servicio doméstico.” (Frente Social, Ministerio de Bienestar Social, PAIS PARA TODOS, Agosto del 2.011)

El problema del desempleo y subempleo es un asunto estructural. El desempleo ha disminuido en comparación a la década de los 90, pero no es precisamente porque ha mejorado la situación de empleo en el país sino por la migración, la cual provoca fuga de mano de obra calificada.

1.2.6.1 EX-TRABAJADORES DEL SECTOR FORMAL.

Muchas de las microempresas de hoy han sido fundadas o iniciadas por ex -trabajadores del sector formal, quienes perdieron el empleo por despido o porque se acabó el trabajo o cerraron la empresa: estas personas contaron con una pequeña suma de ahorros, dejaron de “trabajar para otros” y prefirieron emprender en un negocio independiente.

Para quienes perdieron el empleo, el paso de la formalidad a la informalidad suele presentarse como una salida muchas veces desesperada y última,

para evitar morir de hambre: El camino del subempleo es tomado como un intermedio ineludible mientras procura la reincorporación al sector formal.

También se encuentra a quienes han dejado de trabajar para otros e inician un negocio por cuenta propia. Son los microempresarios que, en forma voluntaria, ponen en juego toda su capacidad, habilidades y destrezas para enfrentar a un mundo impersonal, agresivo y competitivo, tratando de hallar la mejor oportunidad para sobrevivir.

En los dos casos, el microempresario se enfrenta solo. Busca un pequeño capital, el mínimo indispensable. A veces su único capital es su propia imaginación. Con un poco de audacia y gran energía inicia su marcha.

Las personas separadas del sector público han pasado a formar parte del conglomerado de desocupados existente, otros han logrado ubicarse en alguna empresa privada (especialmente profesionales que habiendo ganado experiencia en actividades del sector público no les ha sido tan complicado encontrar trabajo).

Así mismo, ha existido gente que con el dinero recibido ha decidido emprender, independientemente, actividades micro empresariales (al tomar esta dirección, se estaba consiguiendo, aunque parcial y levemente una de las añoranzas del gobierno: lograr que el dinero otorgado a los servidores públicos sea destinado a la inversión en pequeñas empresas o negocios).

1.2.6.2 LA MIGRACIÓN HACIA LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL PAÍS.

La globalización de las economías, que se viene consolidando desde fines del siglo XX, por su parte, ha exacerbado esa tendencia y la población, sobre todo, de los países en desarrollo, busca opciones de vida en un

horizonte cada vez más amplio y lejano a su lugar de origen. (SANCHES, 2008, Pág. 2.)

Se debe empezar reconociendo que la migración en Ecuador no es un fenómeno nuevo. La migración interna es más bien antigua y permanente. Es la migración internacional la que es más reciente, las referencias más tempranas la sitúan en los años cincuenta.

De un lado una particular “reforma agraria”, reducida al simple reparto de tierras en pequeñísimas áreas, generando la proliferación de minifundios cuyos propietarios son los ex - huasipungeros y para quienes no hay crédito asistencia técnica ni infraestructura.

De otro lado la modernización de las unidades agrícolas, especialmente las de gran extensión y las nuevas plantaciones de uso intensivo del suelo, cuyos propietarios han logrado acceder a importantes volúmenes de crédito que han viabilizado su tecnificación.

Estos cambios han determinado una creciente expulsión de mano de obra del campo, ya sea por la incorporación de la tecnología moderna o porque el minifundio es insuficiente para absorber el trabajo pleno de todos los integrantes de la familia en uno y otro caso, el campo se ha constituido en un expulsor neto de mano de obra.

En estas circunstancias, la migración asoma como una salida viable para el campesino. Aparte de las opciones de colonización de nuevas tierras en lejanas regiones, o tomar el camino de las minas, no les queda otra oportunidad que fijar sus ojos en la ciudad.

Uno de los efectos de estas medidas fue el incremento de la migración como una de las principales fuentes de crecimiento del sector

microempresarial informal en las principales ciudades del Ecuador especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil

Es también importante analizar la edad en que iniciaron las empresas, así el 44% empezó entre los 26 – 32 años de edad, seguidos de los que empezaron entre 17 – 25 años de edad representando el 33% y los que oscilaban entre 33 – 45 años de edad representaron el 23% respectivamente, tal como lo indica el siguiente cuadro y gráfico.

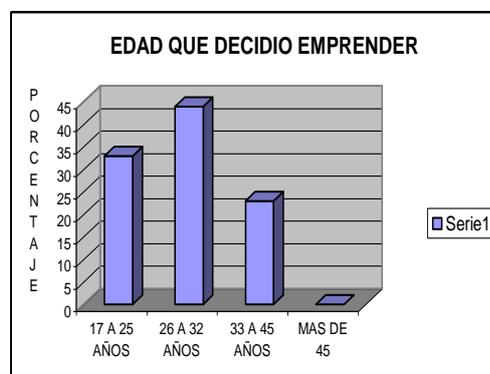
CUADRO No 11 EDAD EN LA QUE DECIDIÓ EMPRENDER

EDAD EN LA DECIDIO EMPRENDER	%
17 A 25 AÑOS	33
26 A 32 AÑOS	44
33 A 45 AÑOS	23
MAS DE 45	0

Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores.

GRÁFICO No. 8 EDAD EN LA QUE DECIDIÓ EMPRENDER



Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores.

En relación al nivel de educación existe un 40% que posee instrucción secundaria, seguidos de un 57% que tienen instrucción universitaria y apenas un 1% posee instrucción de posgrado

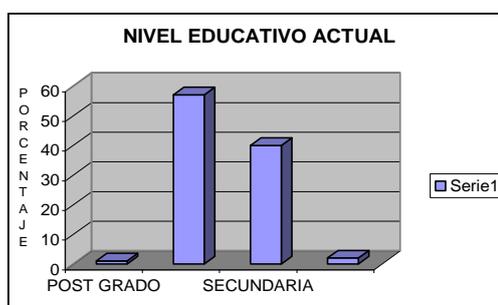
CUADRO No. 12 NIVEL EDUCATIVO ACTUAL

NIVEL EDUCATIVO ACTUAL	%
POST GRADO	1
UNIVERSIDAD	57
SECUNDARIA	40
PRIMARIA	2

Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores

GRÁFICO No. 9 NIVEL EDUCATIVO ACTUAL



Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores

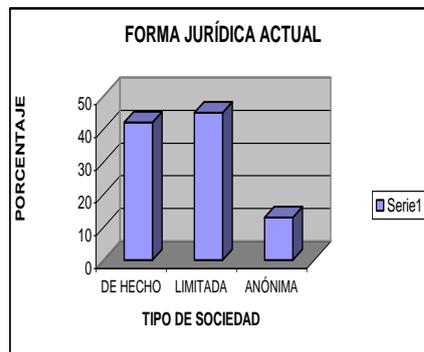
CUADRO No. 13 FORMA JURIDICA ACTUAL

FORMA JURIDICA ACTUAL	%
DE HECHO	42
LIMITADA	45
ANONIMA	13

Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores

GRÁFICO No. 10 FORMA JURIDICA ACTUAL



Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores

En relación a la forma jurídica de constitución el 45% está caracterizada como Compañía Limitada, el 42% como sociedad de hecho y el 13% está constituida como compañía anónima.

CUADRO No. 14 NUMERO DE EMPLEADO AL INICIO

NUMERO DE EMPLEADOS AL INICIO	%
1 A 5	69
6 A 10	16
11 A 20	6
21 A 50	7
51 A 100	2

Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores

GRÁFICO No. 11 NUMERO DE EMPLEADOS AL INICIO



Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar
Elaboración: Autores

Al inicio del negocio, los empresarios han tenido que invertir fondos propios, sin recurrir a créditos financieros, para evitar el incremento en sus costos de producción, el 48% de los emprendedores ha realizado inversiones de su propio patrimonio familiar en muchos casos.

Por otro lado, el 22% de ellos ha recurrido a préstamos provenientes de familiares, los cuales, por lo general son asignados sin intereses altos, lo cual, es un beneficio para las microempresas, pero, cuando los microempresarios obtienen préstamos en instituciones financieras estas generan un mayor riesgo.

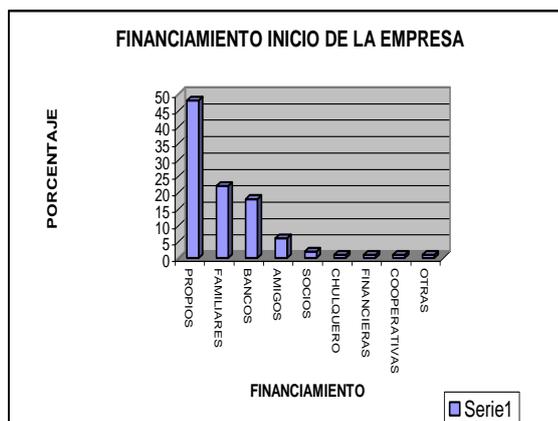
CUADRO No. 15 FINANCIAMIENTO AL INICIO DE LA EMPRESA

FINANCIAMIENTO AL INICIO DE LA EMPRESA	%
PROPIOS	48
FAMILIARES	22
BANCOS	18
AMIGOS	6
SOCIOS	2
CHULQUERO	1
FINANCIERAS	1
COOPERATIVAS	1
OTRAS	1

Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores

GRÁFICO No. 12 FINANCIAMIENTO AL INICIO DE LA EMPRESA



Fuente: Encuestas Microempresas Universidad Andina Simón Bolívar

Elaboración: Autores

1.2.6.3 EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO.

En este nivel están las microempresas que producen artículos de consumo masivo que debido a sus bajos costos, compiten con ventaja con los precios de sus similares producidos en los establecimientos industriales del sector formal, fundamentalmente comprende a los micro productores

especializados en la confección de diversos tipos de prendas de vestir, que están ubicadas tanto en la ciudad grande como en la mediana y hasta en ciertas áreas rurales, donde ha pasado a constituirse en la principal ocupación de sus habitantes.

Otro rubro de producción en este nivel es el calzado, que si bien encuentra la competencia de grandes fábricas, por los precios y las posibilidades de acceso al mercado, el calzado confeccionado por las microempresas continua siendo uno de los artículos masivamente consumidos en el país.

En el caso de los muebles de madera, igualmente la microempresa es la principal fuente de abastecimiento de muebles para los sectores populares, pues los precios a los que ofrecen los establecimientos industriales sus productos, los torna inaccesibles a los grandes sectores sociales.

1.2.6.4 PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS CON ESPECIFICACIONES PARTICULARES.

Estas microempresas alcanzan ventajas comparativas por su posibilidad de producir artículos con especificaciones particulares para las más diversas circunstancias de acuerdo con las medidas requeridas o a gusto del cliente; similar situación ocurre con los pedidos de producción de limitado tiraje, que no ofrece suficiente rentabilidad para las industrias grandes.

En este campo encontramos la cerrajería que confecciona verjas, puertas y ventanas metálicas a medida; la carpintería que produce closets, puertas, ventanas y muebles de madera; las imprentas que hacen trabajos de reducido tiraje como reciberas, recuerdos festivos, tarjetas; en cambio, el sastre y la costurera trabajan prendas de vestir a satisfacción personal de sus clientes.

1.2.6.5 PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS QUE REQUIEREN LA DESTREZA ARTESANAL.

Es la rama productiva donde la habilidad o destreza del artesano es el aspecto esencial, y no puede ser cubierta por la empresa elaboradora de productos en serie. Aquí se halla a la artesanía artística en sus más diversas expresiones: tallado en madera, joyería, adornos de madera o yeso, tapices, sombreros de paja, cerámica, mármol.

1.2.6.6 PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS DESTINADOS A MERCADOS DE DIFÍCIL ACCESO PARA LA EMPRESA FORMAL.

Son microempresas que debido a su ubicación y posibilidad inmediata de comercialización atienden ágilmente los requerimientos del consumidor: La gran empresa no puede competir por razones de distancia y falta de una red eficiente de distribución. Ejemplos de estas son las panaderías, las zapaterías, etc. (INSOTEC, 2010)

1.2.6.6.1 MICROEMPRESAS DE COMERCIO.

Existe una gran diversidad de microempresas dedicadas a la comercialización en pequeña escala, en razón de la naturaleza de la mercancía y del lugar desde que realizan el expendio. Por la naturaleza de la mercadería podemos distinguir dos grandes campos: los micro comerciantes de productos elaborados por el sector formal y del informal. Ejemplos: la tienda del barrio, el vendedor ambulante de helados, cigarrillos, caramelos, loterías, bolígrafos, adornos, prendas de vestir, etc..

Por el lugar en el que está ubicado el micro comercio, se distinguen los vendedores ambulantes, vendedores de mercado con puesto fijo y propietarios de tienda de barrio.

1.2.6.6.2 MICROEMPRESAS DE SERVICIOS.

Entre los microempresarios que producen y entregan servicios es factible establecer la existencia de varias clases como:

- Por el carácter personal del servicio, están quienes ejecutan en forma individual y quienes lo hacen colectivamente.

Ejemplo: la instalación o reparaciones de tipo eléctrico, plomería, carpintería, albañilería, etc.

- Por el lugar desde el que ejecutan los trabajos: El que desarrolla desde un establecimiento propio, quien lo hace domicilio, y el ambulante.
- Por el tipo de servicio que provee, es factible observar su gran capacidad para adaptarse a las más raras condiciones y por estar presente en los sitios más inimaginables donde sus protagonistas intuyeren se los va a requerir.

Ejemplos: vendedores de alimentos, artículos sentimentales, afectivos y similares.

Dentro de este mismo campo de los servicios, reviste importancia el de la transportación informal, que surge como respuesta espontánea ante la ausencia de la empresa formal.

En las principales ciudades del país existe un vasto espacio en que el micro-transportista desarrolla su actividad sirviendo a los barrios marginales, especialmente en las horas de la noche y a las pequeñas comunidades rurales. El reciclaje es también campo propicio para la microempresa en

todos los barrios encontramos a los compradores a domicilio de: botellas y cartones usados para venderlos a quienes los reprocesan.

2. CAPITULO II FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO

2.1. INTRODUCCIÓN

En la contabilidad y la auditoría, el control interno se define como un proceso afectado por la estructura de una organización, el trabajo y los flujos de la autoridad, personas y sistemas de información de gestión, diseñados para ayudar a la organización a cumplir metas u objetivos específicos. Es un medio por el cual los recursos de la organización están dirigidos, controlados y medidos. Desempeña un papel importante en la detección y prevención del fraude.

El objetivo del control interno a nivel de organización es comprobar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos que se rigen para la preparación de la misma, y retroalimentar de manera oportuna el logro de los objetivos organizacionales y operacionales.

A nivel de transacciones específicas, el control interno se refiere a las medidas adoptadas para alcanzar un objetivo puntual, (como por ejemplo, la forma de garantizar los pagos de la organización a terceros.) (MALDONADO, 2001, Pag. 56)

2.2. CONCEPTO

El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden en la gestión operativa, financiera,

contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activo, fidelidad del proceso de información y registros, etc.).

En términos más generales, el establecimiento de objetivos, presupuestos, planes y otras expectativas a establecer criterios de control. Existe control propio para mantener el rendimiento o un estado de cosas dentro de lo que se espera. El control integrado dentro de un proceso es de carácter interno. Se lleva a cabo con una combinación de componentes relacionados entre sí - como el ambiente de control, información necesaria en el control, y las políticas y procedimientos.

Los controles internos ayudan a garantizar que los procesos operan como fue diseñado y que las respuestas de riesgo (tratamientos de riesgo) en la gestión del riesgo se llevan a cabo (COSO II). Además, es necesario que haya en el lugar las circunstancias que garanticen que se llevarán a cabo los procedimientos antes mencionados según lo previsto: las actitudes correctas, la integridad y la competencia, y la supervisión por los administradores.

2.3. IMPORTANCIA

“Perdomo, Abraham; considera la importancia de control interno desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo, en caja bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, maquinaria, etc. Es decir un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la complicitad de empleados, fraudes, robos etc.”.(PERDOMO, 2003, Pág.5)

2.4. OBJETIVOS

Objetivos de control interno son metas o condiciones deseadas para un ciclo de eventos específicos que, de alcanzarse, minimizan la posibilidad de que los residuos, la pérdida, el uso no autorizado o apropiación indebida ocurran. Son condiciones que queremos que el sistema de control interno satisfaga para el cumplimiento del objetivo de control que sea eficaz, el cumplimiento debe ser medible y observable.

La administración evalúa el control interno mediante el acceso a la capacidad de los controles individuales del proceso para alcanzar siete objetivos de control predefinidos. Los objetivos de control incluyen la autorización, integridad, exactitud, vigencia, medidas de seguridad físicas y de seguridad, control de errores y segregación de funciones.

- **Autorización** - El objetivo es asegurar que todas las transacciones son aprobadas por el personal responsable de conformidad con una autorización específica o general antes de realizar el asiento contable.
- **Precisión** - El objetivo es asegurar que todas las transacciones válidas son exactas, consistentes con los datos de transacción de origen y la información se registra en el momento oportuno.
- **Validez** - El objetivo es asegurar que todas las transacciones registradas representan fielmente los hechos económicos que realmente ocurrieron, son legales en la naturaleza, y se han ejecutado de conformidad con la autorización general de la administración.
- **Medidas de seguridad físicas**- El objetivo es garantizar que el acceso a los activos físicos y sistemas de información están controlados y debidamente restringido al personal no autorizado.

- **El manejo de errores** - El objetivo es asegurar que los errores detectados en cualquier fase del tratamiento reciben una pronta acción correctiva y se informan al nivel apropiado de la administración.
- **Separación de Funciones** - El objetivo es asegurar que los derechos se asignan a los individuos en una manera que asegure que ningún individuo puede controlar tanto la función de realización de asientos contables y los procedimientos en relación con el procesamiento de la transacción.

Un proceso bien diseñado con controles internos apropiados debe satisfacer la mayoría, si no todos estos objetivos de control.”(PERDOMO, 2003, Pág.5)

2.5. ALCANCE

Precisión de control describe la alineación o la correlación entre un procedimiento de control en particular y un objetivo de control determinado. Un control con impacto directo en el logro de un objetivo (o mitigación de un riesgo) se dice que es más preciso que uno con un impacto indirecto sobre el objetivo o el riesgo. La precisión es distinta de suficiencia, es decir, múltiples controles con diferentes grados de precisión pueden estar involucrados en la consecución de un objetivo de control o la mitigación de un riesgo.

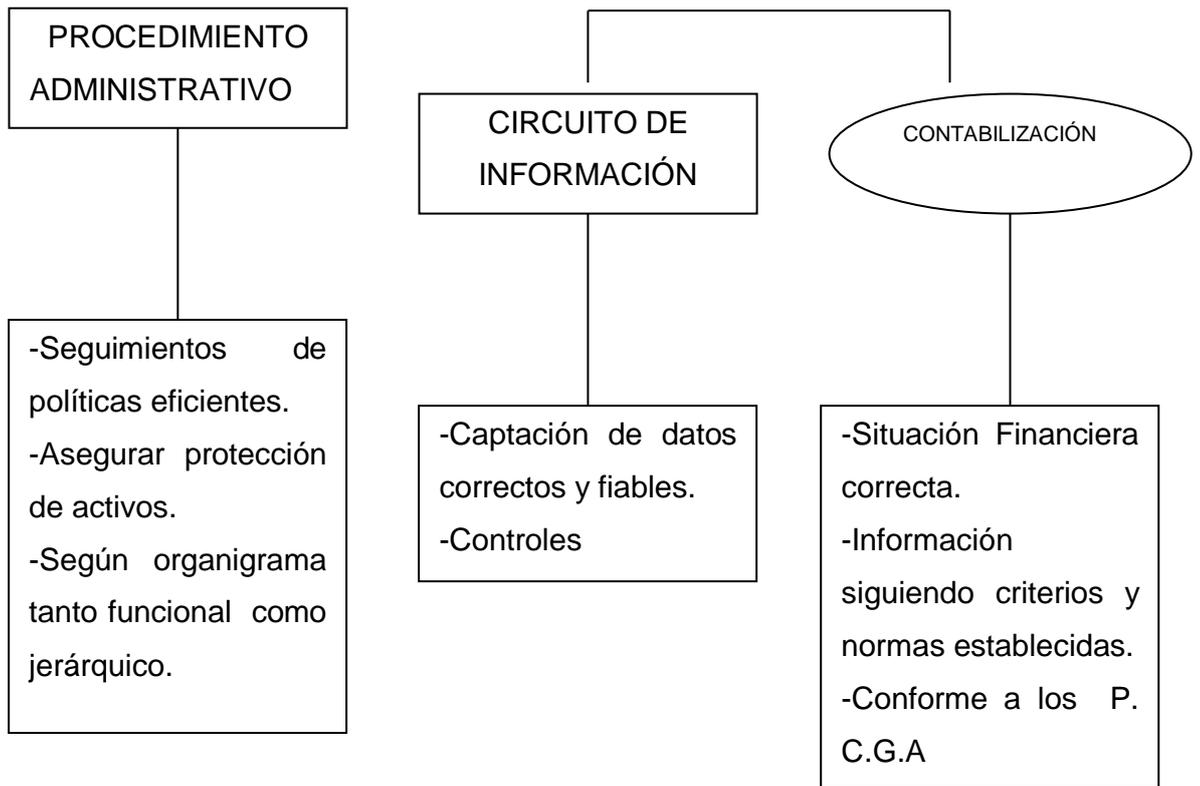
La precisión es un factor importante en la realización de una evaluación de riesgos de arriba hacia abajo. Después de identificar los riesgos específicos de información financiera y de gestión, de ahí se prueban los controles que mitigan los riesgos. Esto implica la realización de juicios con respecto a precisión y suficiencia de los controles necesarios para mitigar los riesgos.

Los riesgos y los controles pueden ser a nivel de entidad o de nivel de aseveración. Controles a nivel de entidad son identificados para abordar los riesgos a nivel de entidad. Sin embargo, una combinación de los controles a nivel de entidad ya nivel de aseveración se identifican típicamente para tratar los riesgos a nivel de aseveración.

2.6. ESQUEMA DEL AMBITO DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

A continuación, se presenta en el siguiente Grafico el ámbito del Control Interno de la entidad.

GRAFICO No. 13
ESQUEMA DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL CONTROL
INTERNO.



Fuente: Investigación directa.

Elaboración: El Autores.

2.7. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

2.7.1. POR SU FUNCIÓN.

2.7.1.1 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO:

El control interno administrativo se relaciona a las normas, políticas y procedimientos existentes en una empresa; vinculados hacia la búsqueda de la eficiencia operativa; influyen indirectamente en los registros contables; por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.

2.7.1.2 CONTROL INTERNO FINANCIERO:

El control interno en este caso, comprende los procedimientos relativos a la custodia de los recursos financieros, materiales; así como también la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros emitidos.

El control Financiero también se encuentra en los registros contables; es así que el control contable comprende todas aquellas normas, como fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación soporte de los registros, conciliaciones de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.), Así como también aquellos procedimientos que afectando a la situación financiera o al proceso informativo; como: autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc. Es responsabilidad de la entidad, principalmente del Microempresario y del Contador, incluir en el trámite normal de las transacciones financieras, los procedimientos que

permitan lograr un eficiente control financiero, aplicando los procedimientos de control previo al compromiso y al desembolso.

2.7.1.2.1 LOS CONTROLES INTERNOS PREVIO AL COMPROMISO

Se entiende como gasto o desembolso; considerándose para ello la revisión, análisis y control de las operaciones; en cada transacción propuesta se debe examinar, principalmente:

1. La propiedad y veracidad de las operaciones, determinando si están relacionadas directamente con los fines de la entidad y con las transacciones previamente aprobadas;
2. La legalidad de las operaciones propuestas, es decir que la entidad se asegure que tiene potestad para contratar y ejecutar dichas operaciones, sin que existan restricciones legales.
3. La disponibilidad presupuestaria respectiva para financiar la transacción.

2.7.1.2.2 LOS CONTROLES INTERNOS PREVIO AL DESEMBOLSO

Consiste en la revisión y análisis de las transacciones u operaciones que dan lugar al desembolso. Al examinar cada desembolso propuesto se debe determinar:

1. La veracidad de las transacciones con base a la documentación; lo cual incluye:
 - Revisar en las facturas o comprobantes que evidencien la obligación, el cumplimiento de las disposiciones legales y contractuales, la exactitud aritmética y la propiedad;

- Comprobar que las cantidades y calidades de los bienes o servicios recibidos, son los que figuran en la factura, en las órdenes de compra emitidas o en los contratos y otros documentos para el efecto; y
- Verificar que las operaciones cumplan con todos los términos legales del compromiso.

Determinar si existen fondos disponibles para cancelar la obligación.

Estos controles se relacionan entre sí debido a que son factores comunes en la gestión empresarial.

La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad del microempresario o dueño de la empresa, el que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito.

El sistema de control interno tiene ciertas limitaciones; ya que pueden surgir errores por una inadecuada comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, etc.

2.7.2. POR SU UBICACIÓN

2.7.2.1 CONTROL INTERNO

Este Control se realiza en la entidad en su estructura orgánica, siendo el objetivo lograr la máxima eficiencia en el logro de los fines propuestos.

2.7.2.2 CONTROL EXTERNO

El control externo, lo realiza una entidad diferente, la cual se encarga de determinar ciertas desviaciones si las hubiera y dado el carácter constructivo del control externo, emitir las recomendaciones necesarias para mejorar la ejecución de las operaciones.

2.7.3. POR EL MOMENTO DE SU APLICACIÓN

2.7.3.1 CONTROL PREVIO

Ejerce labores de control antes de que se ejecute un acto administrativo o una transacción.

2.7.3.2 CONTROL CONCURRENTENTE

Se produce al momento que se está ejecutando un acto administrativo o una transacción.

2.7.3.3 CONTROL POSTERIOR

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad.

2.8. ELEMENTOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO.

Los elementos básicos del control interno serán analizados en forma individual, al estudiar la aplicación de la metodología COSO, ver sección 2.11.

2.9. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

2.9.1. DEFINICIÓN Y FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno comprende el plan de organización, así como el conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita, como el cumplimiento de objetivos programados.(ASOMICRO, 1999)

La estructura de control interno comprende las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad.

Se denominan principios dada la universalidad que van adquiriendo y el beneficio que han generado, estos son:(PERDOMO, 2003, Pág.5)

1. RESPONSABILIDAD DELIMITADA: Permite fijar con claridad el campo de acción de cada funcionario incluyendo la autoridad específica para que pueda actuar dentro de su competencia.

2. SEPARACIÓN DE FUNCIONES DE CARÁCTER INCOMPATIBLE: Asegura que un mismo servidor no realice todas las etapas de una operación, dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, registro y custodia en las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso.

3. SELECCIÓN DE SERVIDORES HABILES Y CAPACITADOS: Es importante considerar en el reclutamiento de personal ciertas habilidades y conocimientos que el candidato debe cumplir para el puesto requerido;

para esto se considera utilizar el empleo de técnicas tales como las entrevistas, pruebas y con sus determinadas exigencias en la hoja de vida de los postulantes. Esto se realizará con el fin de lograr el ingreso de recurso humano idóneo.

4. APLICACIÓN DE PRUEBAS CONTINUAS DE EXACTITUD: Los diferentes niveles de la entidad deben aplicar pruebas continuas de exactitud, para verificar que no exista errores; es decir que las operaciones económico-financieras que realiza una persona deben ser revisadas aritmética, contablemente.

5. ROTACIÓN DE FUNCIONES: Las personas periódicamente serán cambiadas a realizar otras funciones o disponer a trabajar en otros departamentos como una medida que evite la rutina del personal y se cometan errores.

6. DETERMINACIÓN DE FIANZAS: Es cuando la empresa solicita garantías tales como pólizas de fidelidad al personal encargado del manejo de los recursos. Para garantizar el manejo en forma adecuada, evitando de esta manera las pérdidas por malos manejos de los recursos financieros y materiales.

7. INSTRUCCIONES POR ESCRITO: Se refiere a las instrucciones por escrito que son entregadas a los empleados de la entidad, estas instrucciones se basan en el manual de funciones y procedimientos donde se detallan los deberes, obligaciones y responsabilidades de cada cargo.

8. CONTROL Y USO DE FORMULARIOS PRENUMERADOS: Los formularios que respaldan las transacciones financieras deben ser pre numerados al momento de su impresión. Esta medida facilita el control de los documentos por la secuencia numérica permitiendo un archivo adecuado.

9. EVITAR EL USO DE DINERO EN EFECTIVO: Los desembolsos en efectivo pueden realizarse solo para necesidades urgentes y por valores reducidos, que son manejados a través de fondos de caja chica.

10. DEPÓSITOS INTACTOS E INMEDIATOS: Los ingresos recaudados por la entidad, deben ser depositados en forma intacta al otro día hábil siguiente a su recepción.

11. USO Y MANTENIMIENTO DEL MÍNIMO DE CUENTAS BANCARIAS: Es prudente mantener una sola cuenta corriente para facilitar el manejo financiero de la empresa, y adicionalmente se tiene mejores relaciones de negocios con el banco emisor.

12. USO DE CUENTAS DE CONTROL: Es decir abrir cuentas de mayor general, auxiliares y subcuentas para registrar contablemente las operaciones financieras; como pueden ser el caso de la cuenta proveedores.

13. USO DE EQUIPO CON DISPOSITIVOS DE CONTROL A PRUEBA: Con las mejoras tecnológicas en el área informática, se ha automatizado la gestión financiera de las entidades, siendo importante el uso de dispositivos de control como claves y supervisión electrónica para evitar fraudes y robos.

14. RENDICIÓN DE CUENTAS: Es imperativa la rendición de cuentas por parte de todos los empleados que manejan los recursos humanos, materiales, financieros; que se evidencian con la presentación de los reportes de gestión e información financiera resultante de las operaciones ejecutadas por la administración.

15. CONDUCTA ÉTICA DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS: La entidad debe difundir, promover y dar seguimiento a la observancia de

principios éticos que se constituyan en un sólido fundamento de la conducción moral y profesional de su personal.

16. UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO:

Se deberá contar con un método de medición que le permita verificar y evaluar el desempeño como también el rendimiento de sus recursos, tanto humanos como financieros. Estas mediciones se realizarán preferiblemente mediante el uso de indicadores preestablecidos; los cuales, utilizados apropiadamente permitirán observar problemas o desvíos para su corrección oportuna.

17. DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO:

Todas las operaciones deben estar documentadas en forma suficiente para justificar las decisiones tomadas y construir una base de datos que permita la revisión, la evaluación y el control de los organismos pertinentes respecto a los resultados obtenidos.

18. REGISTRO DE CONTROL PARA ACTIVIDADES IMPORTANTES:

Es necesario mantener un registro o archivo de actividades que sean relevantes de la entidad.

19. SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES CRÍTICAS O RIESGOSAS:

Toda actividad que implique riesgo de carácter físico, patrimonial, económico o administrativo; que resulte crítico deberá ser supervisada por el superior jerárquico del responsable de su ejecución. Una buena supervisión minimiza la ocurrencia de errores o desvíos respecto de los lineamientos establecidos, y promueve una mayor y mejor atención y dedicación por parte de los ejecutores de las tareas.

20. COORDINACIÓN ENTRE UNIDADES ORGANIZACIONALES:

Se entiende por la relación que existe entre departamentos de una entidad

operando sistematizadamente; dicha coordinación mejora la integración, consistencia y la responsabilidad de sus miembros.

21. LEGALIDAD Y LEGITIMIDAD DE LOS ACTOS: Todos los actos realizados por los empleados, deben enmarcarse en las disposiciones establecidas. Cuando la aplicación de una norma resulte perjudicial a los intereses de la empresa, deberá gestionarse su adecuación o modificación, pero en ningún caso violentar su cumplimiento.

22. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS, OBJETIVOS Y METAS: La misión como las políticas, objetivos y metas, deben estar enmarcados en planes de acción, presupuestos, etc., los que deberán ser comunicados a todos los integrantes de la empresa.

2.10. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

2.10.1. NORMAS GENERALES

2.10.1.1 DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS

En la entidad, se establecerá claramente y por escrito, “las políticas básicas que deberá adoptar para alcanzar sus objetivos, de acuerdo con las disposiciones aplicables, los lineamientos formulados por los microempresarios y por otros organismos encargados de orientar la política institucional”.(MARTINEZ, 2001)

En una empresa se establecen políticas internas que ayudan a la orientación de la administración para la ejecución de acciones previstas en las actividades diarias, con el propósito de crear mecanismos de control que ayuden al establecimiento de causa y efecto de los posibles riesgos.

2.10.1.2 GERENCIA POR EXCEPCIÓN

Es establecer un sistema de comunicación que permita brindar mayor atención a las situaciones que demuestran desviaciones significativas dentro del curso normal de las actividades.

El tiempo de los altos ejecutivos debe ser aprovechado para el análisis y la formulación de soluciones a los problemas importantes de la entidad; su atención no debe desviarse hacia aquellas operaciones que están dentro de los límites razonables de la eficiencia. Para ello, es necesario reconocer oportunamente las desviaciones ocurridas.

2.10.1.3 GERENCIA POR OBJETIVOS

Se establecerá y mantendrá un enfoque de trabajo que fije la gestión gerencial por objetivos, como un proceso que pueda ser aplicado en la entidad en su conjunto o en cualquier parte de ella.

Los elementos de gerencia por objetivo son:

- Establecer claramente objetivos, metas
- Formular políticas
- Establecer planes operativos
- Crear una organización compatible para poner los planes en acción
- Dirigir y motivar al personal para ejecutar los planes
- Controlar las actividades de acuerdo con el plan.

2.10.1.4 REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Se revisará de manera permanente el mejoramiento, funcionamiento y actualización de procedimientos del sistema de Control Interno así como también le corresponde al microempresario vigilar los procedimientos, normas y métodos adoptados en relación con los elementos constitutivos del Control Interno, a través de un sistema de información que le permita identificar sus posibles deficiencias. Esta actividad de evaluación permanente se ejerce a través de cada servidor encargado de aplicar las medidas de control.

2.10.2. NORMAS ADMINISTRATIVAS

2.10.2.1 PLANIFICACIÓN

En este proceso se analiza los recursos humanos, materiales y financieros que tiene la empresa y que son necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos, dentro de los plazos de la entidad. También se debe analizar las condiciones técnicas y costos a incurrir en la implementación de procesos. Esta actividad incluye analizar todas las alternativas posibles, de modo que se adopte aquella que ofrezca el máximo aprovechamiento de tales recursos.

La planificación es el elemento del proceso administrativo para llevar a cabo acciones que deben efectuarse de acuerdo a la política interna de la entidad, en el área administrativa y financiera, asimismo debe de ser continua, flexible y sujeta a evaluación.

2.10.2.2 ORGANIZACIÓN

La organización es el proceso por el cual las personas le prestan servicios, asumen responsabilidades y toman decisiones de acuerdo a su nivel de autoridad. También se define como el trabajo junto de personas de forma efectiva para el cumplimiento de objetivos comunes.

Se establece un organigrama y plan de organización para definir las competencias y responsabilidades de cada unidad de la empresa, así como líneas de mando y comunicación.

La delegación de autoridad en forma continua y adecuada facilita alcanzar las metas y objetivos.

2.10.2.3 UNIDAD DE MANDO

La entidad debe de definir por escrito las líneas de mando, con sus responsabilidades, personal a su cargo, y nivel de la organización, dándolas a conocer a todo su personal de manera clara y oportuna. De esta manera cada funcionario es responsable de su trabajo y competencia.

La falta de unidad de mando conlleva a que se den órdenes contradictorias que obstruyen la acción y generan confusión de las responsabilidades y funciones del personal de la empresa

2.10.2.4 ÁMBITO DE SUPERVISIÓN DIRECTA

Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de mando de la entidad, un adecuado ámbito de supervisión directa.

El límite de supervisión se refiere al número máximo de unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente supervisadas por un directivo o funcionario superior, en todos los niveles de la organización.

Los factores que permiten definir el límite son:

- a) Habilidad, experiencia del microempresario.
- b) Complejidad, interrelación y grado de poder de decisión de las unidades, personas o actividades a supervisar.
- c) Desarrollo esperado de las unidades, personas o actividades a supervisar.

2.10.2.5 DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Se prepararán instrucciones escritas que cubran todos los aspectos importantes de manera detallada de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los funcionarios que las desempeñan dentro de la entidad.(Gestion Norsud, 1993, Pag. 23)

Los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona en la estructura de la organización, deben estar claramente establecidas por escrito.

La Dirección de Desarrollo Humano y proyectos es la responsable del desarrollo de los manuales internos, de su actualización y divulgación en todos los niveles de la entidad.

Los manuales técnicos o especializados serán elaborados en estrecha colaboración con las unidades administrativas encargadas de aplicarlos.

El microempresario es responsable de vigilar que se cumpla la asignación de funciones y responsabilidades.

2.10.2.6 SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Una debida segregación de funciones comprende determinar el personal que realiza la autorización, ejecución, revisión, registro y control de las operaciones de la entidad para verificar internamente que la información financiera que se refleja es la correcta, evitando errores y actos deficientes o fraudulentos.

2.10.2.7 AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE OPERACIONES

Se establece un manual de procedimientos sencillos, eficaces y prácticos a seguir, en el cual se indica los procedimientos de autorización que aseguren la práctica correcta y eficaz de las operaciones administrativas y financieras y otros principios fundamentales de control interno.

Las autorizaciones deberán ser conferidas de manera uniforme de acuerdo a las directivas, reglamentos, normas vigentes y disposiciones legales de la entidad.

2.10.2.8 CONTABILIDAD

Se establecerá un adecuado sistema contable para el registro de las operaciones, que incluya catálogo y descripción de cuentas, diseño de registros, formularios e informes financieros, entre otros aspectos. Cuando se considere necesario, dicho sistema contemplará técnicas para acumulación y distribución de costos.

2.10.2.9 COMUNICACIONES

Se establecerán y se mantendrán líneas fluidas de información así como recíprocas de comunicación en todos los niveles existentes dentro de la entidad.

Las líneas de comunicación entre los miembros de la Entidad son los canales que se emplean para lograr entendimiento o intercambio de información entre todas las áreas de la empresa, utilizando terminología uniforme y clara. Buenas líneas de comunicación facilitan las relaciones humanas dentro de la entidad.

2.10.3. NORMAS DE POTENCIAL HUMANO

2.10.3.1 UNIDAD DE PERSONAL

La administración y desarrollo de los recursos humanos debe ser responsabilidad de personal capacitado, con conocimientos sobre materiales laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover el desarrollo profesional, incluyendo su bienestar social.

2.10.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Para seleccionar al personal se exigirá capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal para desempeñar el cargo.

La selección se deberá efectuar mediante un análisis cuidadoso del cargo y de los requisitos que debe reunir quién ha de ocuparlo, para lo cual se realizará un llamamiento por medios de prensa a los posibles candidatos,

para luego practicarles un test de conocimientos y capacidad del cargo, teniendo en cuenta una evaluación de las aptitudes y habilidades de los candidatos.

La capacidad técnica se refiere a la idoneidad de los empleados para el desempeño eficiente de sus funciones. En todos los casos, se deberá aplicar el contenido de los reglamentos de trabajo o administración de personal, los manuales de cargos y otras normas que existan sobre la materia dentro de la empresa.

2.10.3.3 CONDUCTA DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Todo funcionario y empleado está obligado a cumplir sus deberes con honestidad, rectitud y ética, en cada una de las actividades a él encomendadas.

La entidad adoptará Códigos de Ética que consideren además la regulación de potenciales incompatibilidades y conflictos de intereses, entre otros aspectos que cautelen un adecuado desempeño ético.

2.10.3.4 CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Se promoverá constante la capacitación, entrenamiento, desarrollo profesional de los funcionarios en todos los niveles, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento, elevando la calidad de su trabajo por medio de cursos, seminarios, conferencias, prácticas, talleres de trabajo, etc., sobre las áreas de actividad de los funcionarios; contribuyendo así al desarrollo de la entidad, como de sus miembros.

La capacitación y el entrenamiento de los funcionarios pueden ser impartidas por medio de instructores especializados, en centros formativos, o en los institutos educativos existentes en el país o en el exterior, de acuerdo a la mejor conveniencia de la empresa.

2.10.3.5 ASISTENCIA

Se establecerán reglamentos y procedimientos que permitan el control de asistencia, como también la puntualidad de los miembros de la entidad.

La Dirección de Desarrollo Humano será la encargada de establecer y vigilar el cumplimiento del sistema de control del personal. Los registros de asistencia, permanencia, puntualidad servirán de ayuda para evaluar el rendimiento de todos sus miembros.

2.10.3.6 ROTACIÓN

Se establecerá en forma sistemática la rotación del personal relacionado con la administración, custodia y registro de recursos materiales, financieros de la entidad; dando lugar de esta manera a que el personal se mantenga capacitado para cumplir diferentes funciones en forma eficiente; disminuyendo así el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

2.10.3.7 EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO

El trabajo de los funcionarios será evaluado permanentemente por los directores en las diferentes áreas de la Entidad, por medio de informes periódicos de desempeño laboral los cuales mostrarán en forma cualitativa el trabajo desarrollado por el personal de la entidad.

2.10.4. NORMAS BÁSICAS DE CONTROL INTERNO.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad así como el fortalecimiento de políticas y procedimientos efectivos desde la perspectiva del control interno; su importancia e incidencia sobre las actividades y resultados, además, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales factores de ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de dirección, tomados o determinados por la Asamblea General y el Director Ejecutivo.
- La estructura y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, competencia profesional y el compromiso de todos los funcionarios 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, decisiones, y formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento para la empresa.

Entre las normas básicas de control tenemos:

2.10.4.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.

La Dirección Ejecutiva debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de los valores éticos, los cuales deben constituir un sólido fundamento moral para el personal que conforma la entidad.

El comportamiento, la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo; esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan, si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada de estos fines juega un papel principal la Dirección Ejecutiva, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

2.10.4.2 COMPETENCIA PROFESIONAL.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia o capacidad profesional que les permite comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados debiendo contar para ello con personal idóneo entendiéndose que debe poseer el nivel de preparación y experiencia adecuado para el cumplimiento de tareas o funciones específicas.

Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.

- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

2.10.4.3 ATMÓSFERA DE CONFIANZA MUTUA.

Para toda organización como en este caso es esencial contar con una atmósfera de confianza entre los miembros que conforman la organización dando lugar de esta manera a que exista un flujo de información adecuado, efectivo, claro y oportuno entre la gente coadyuvando hacia el logro de objetivos.

2.10.4.4 FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN

La Dirección Ejecutiva debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos, como sus valores éticos.

La filosofía y el estilo de la dirección se traducen en la manera como la organización puede ser vista ante la parte interna de la organización como su entorno, con respecto a la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje.

2.10.4.5 VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.

La Visión, Misión, los Objetivos y las Políticas de la empresa deben estar relacionadas y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicados en documentos oficiales.

La Visión, es la descripción de lo que pretende alcanzar la Empresa, a futuro, con lo que ofrece a sus integrantes "un sentido de dirección". La Visión, complementa a la Misión.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades satisfacemos? Está fijada en los Estatutos de la entidad. Tiene vocación de permanencia.

Los Objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción. Se ajustan a la realidad cambiante

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿Cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

2.10.4.6 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL

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

El personal es el activo más valioso que posea la entidad, en consecuencia, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento, así como también propender a que en éste se consolide como persona.

La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

Selección: Al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia, e integridad para las incorporaciones.

Inducción: Al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de la empresa.

Capacitación: Al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Rotación y promoción: Al procurar que funcione el traslado de personal en distintas actividades o funciones que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

Sanción: Cuando corresponda se tomarán las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se toleran desvíos de camino trazado.

2.11. MÉTODO COSO

Informe COSO.

(Siglas en Inglés: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting)

(En español: El Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Nacional de Informes de Fraude Financiero)

2.11.1. JUSTIFICACIÓN DE ADOPCIÓN DEL MÉTODO.

En 1992, el comité de las organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) publicó un importante informe sobre el control interno. Control Integrado-Interna Marco, que se refiere a menudo como "COSO" proporciona una base sólida para el establecimiento de sistemas de control interno y determinar su efectividad.

Tras la publicación del informe, The Boeing Company adoptó los principios de COSO en parte como base de sus políticas y procedimientos de control interno.

En Septiembre del 2004, el comité de las organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) publicó el marco de control denominado COSO II, el cual no contradice al COSO I, y se lo considera más como un mitigador y análisis de riesgo.

Para la implementación del COSO en las microempresas debe de existir una limitante entre el costo en el cual se incurre para implementar el control y el beneficio que aporta. Se debe analizar qué componentes son implementables para las diferentes áreas de la microempresa, debido a que esta se maneja de una manera más simple que una macro empresa.

Cada compañía sean estas microempresas o macroempresas deberán de analizar las características de sus empresas para la determinación, organización y evaluación de sus controles.

De acuerdo con COSO, los tres objetivos principales de un sistema de control interno es garantizar las operaciones (1) eficientes y eficaces, (2) informes financieros precisos, y (3) el cumplimiento de las leyes y reglamentos. El informe también destaca los ocho componentes esenciales de un sistema efectivo de control interno:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación del Riesgo
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

EL AMBIENTE DE CONTROL, es el que establece las bases para el sistema de control interno, debido a que se constituye por normas, procesos y estructuras, proporcionando disciplina, siendo esta la base de los demás componentes del COSO.

En este componente la microempresa establece estándares de conducta, directrices para establecer los objetivos de la empresa y la estructuración del objetivo y se estructuran las actividades para llevar a cabo dicho objetivo.

El ambiente de control es el elemento en el cual se analiza a la empresa, los factores importantes para identificar el riesgo, los objetivos, la implementación de controles, etc. Por lo que se constituyen en un factor básico para tener controles internos eficaces.

Los factores básicos que se encuentran en este componente del COSO son:

- Integridad, valores éticos de los microempresarios.
- Conciencia de control de los representantes de la empresa.
- Estructura adecuada de la empresa.
- Asignación de responsabilidades.
- Políticas y prácticas de los recursos humanos.

Los microempresarios son responsables de dirigir y controlar las operaciones de la empresa haciendo énfasis en la realización de controles de las áreas con mayor riesgo de fraude, como lo son los inventarios, ventas y bancos. En un ambiente de control eficaz, la administración y su estilo de cooperar y coordinar genera una operación eficaz y tener controles adecuados que permitan identificar riesgos y tener una respuesta eficaz a los mismos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS: Este componente corresponde al establecimiento de objetivos estratégicos, objetivos relacionados con la empresa:

Los objetivos estratégicos ayudan a la empresa a encaminarse en la senda al crecimiento y éxito, los empleados así como los ejecutivos deben de comprometerse al cumplimiento de los mismos. El establecimiento de objetivos se encuentra ligada a la misión y visión de la empresa, ya que son como escalones a superar para alcanzar el éxito y cumplir con lo establecido.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: Consiste en realizar un análisis interno a nivel de empresa para poder identificar los riesgos, sean estos financieros, o administrativos para poder realizar acciones al respecto para la mitigación de los mismos.

Este componente identifica las debilidades de la empresa, por las cuales se la puede perjudicar.

EVALUACIÓN DE RIESGOS, que consiste en la identificación y el análisis de la gestión y no el auditor interno de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos predeterminados.

En todas las empresas, sean estas grandes o pequeñas, se encuentran riesgos a niveles de organización, los mismos que cuando no son controlados a tiempo, afectan el crecimiento y desarrollo de la misma.

El proceso de identificación, análisis y administración del riesgo es un componente crítico del control interno, por lo que, se debe evaluar el riesgo y tomar decisiones para mitigar el mismo.

Cabe indicar que ninguna empresa tiene un riesgo del 0%, por lo que para evaluar el riesgo de una empresa es fundamental analizar lo siguiente:

- Analizar los objetivos a nivel de la empresa.
- Implementación de procesos para identificar riesgos.
- Establecimiento de pasos a seguir para mitigar riesgos.
- Compromiso de la administración y empleados de la organización.
- Dado que el área de contabilidad, cobranzas e inventario son los mas riesgosos en una empresa, se debe analizar la forma en la que se lleva a cabo los controles y las autorizaciones para realizar transacciones y demás actividades en estas áreas.

RESPUESTA AL RIESGO: Una vez identificado y evaluado el riesgo, se procede a realizar un programa o métodos para mitigar los mismo, los cuales ayudarán a controlar los puntos débiles de la empresa.

ACTIVIDADES DE CONTROL, son las políticas, procedimientos y prácticas que aseguren los objetivos y las estrategias de mitigación de riesgos. Ayuda a asegurar que la administración toma las decisiones correctas de mitigación al riesgo y para el logro de los objetivos de la empresa, se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Existencia de políticas y procedimientos para la realización de actividades dentro de la empresa.

- Analizar que los controles aplicables son eficientes y eficaces para la empresa
- Conocer si la empresa cuenta con presupuestos, utilidades y metas financieras.
- Segregación de funciones y responsabilidades específicas por cada empleado.
- Si se usa algún software, que los usuarios tengan restricciones a ciertas áreas de información.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, apoyan todos los demás componentes de control, comunicando las responsabilidades de control a los empleados y por el suministro de información en un marco de forma y tiempo que permite a las personas para llevar a cabo sus funciones.

Para entender la información y comunicación a nivel de empresa se debe considerar los siguientes factores:

- Que el sistema de información ayude a la administración con informes de desempeño de la empresa.
- Información a detalle de las responsabilidades.
- Analizar si la administración asigna los recursos humanos y financieros necesarios para el cumplimiento de objetivos.
- Monitorear usuarios.
- Analizar si la comunicación de la administración y empleados con respecto a objetivos, metas, principios éticos y estrategias de mercado se realizan de forma adecuada.

MONITOREO, que cubre la supervisión externa de los controles internos de gestión o de otras partes ajenas al proceso, o la aplicación de metodologías independientes, al igual que los procedimientos personalizados o listas normalizadas, por los empleados dentro de un proceso.

Se utiliza estos elementos para definir el objetivo de control a auditar, evaluar los componentes del COSO, y comunicarán los resultados al microempresario. La integración de COSO de esta manera añade estructura a nuestro proceso de auditoría, se asegura de que los criterios apropiados son considerados en las fases claves de cada auditoría, y proporciona un rastro para apoyar las conclusiones alcanzadas.

2.11.2. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL

En la definición de cada componente de control, COSO identifica varios factores de control. Utilizamos estos factores, como criterios para la calificación de la eficacia de los controles.

Controles suaves incluyen la ética, el compromiso con la competencia, y el estilo operativo de administración. Estos controles han sido tradicionalmente altos en las auditorías porque la evidencia documentada de la condición de auditoría es difícil de obtener.

2.11.2.1 EVALUACIÓN DE RIESGOS SEGÚN COSO

Evaluación de riesgos efectiva requiere:

- Predefinición de los objetivos.
- Compatibilidad de los objetivos.
- Identificación de los riesgos para el logro de objetivos.
- Sentencia del cual los riesgos son críticos.
- Determinación de las acciones para mitigar los riesgos.

Si cualquiera de estos factores está ausente, una calificación insatisfactoria está generalmente garantizada. Por otra parte, las investigaciones y las pruebas de auditoría deben ser diseñados para determinar si existen riesgos importantes no contempladas por la dirección. Si son identificados y considerados críticos tales riesgos, una calificación insatisfactoria se debe representar sólo sobre esa base, incluso si todos los factores enumerados están presentes.

ACTIVIDADES DE CONTROL INDEPENDIENTE, la naturaleza de las actividades de control están examinando, Procedimientos Financieros escritos, autorizaciones, registros, revisiones por la dirección, y las garantías de activos segregados para evitar los datos financieros fraudulentos y apropiación indebida de activos.

Información del sistema general, el hardware y los controles de aplicación diseñados para garantizar la fiabilidad del sistema operativo, la precisión de las salidas de datos, y la protección de los equipos y archivos.

OPERACIONALES - CONTROLES DIRECTIVA, preventivos y de detección enfocados en lograr el uso eficiente de los recursos y la eficacia, medida por el grado en que se alcanzan los objetivos de control específicos.

Si las actividades clave de control no se han aplicado o no están logrando su propósito establecido, entonces una calificación insatisfactoria para este componente de control normalmente se justifica. Dicho de otra manera, tiene que haber una seguridad razonable de que las actividades de control clave funcionan según lo previsto, en función de sus objetivos de control. Si la estrategia de mitigación de riesgos de la gestión está ausente o no se refleja adecuadamente en las actividades de control, entonces esta condición por sí solo requeriría una calificación insatisfactoria.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COSO. Menciona varios factores de control para la información y la comunicación:

- Identificación, recopilación y comunicación de los indicadores clave para evaluar el desempeño del área auditada.
- Comprensión de los empleados de sus responsabilidades de control en relación con el sistema mayor.
- Los mecanismos para hacer frente a los clientes, proveedores, o preocupaciones de los empleados, quejas y disputas de una manera oportuna.

Si uno o más de estos factores no están operando de manera efectiva, una calificación insatisfactoria debe ser considerada.

Monitoreo: Es un proceso de evaluación de control establecido por la administración, y determina la calidad del sistema de control interno a través del tiempo. Una cierta forma de independencia del proceso diario es necesario para asegurar que el monitoreo sirve como un control efectivo. Por lo tanto, no consideramos revisiones rutinarias de gestión del desempeño dentro de un proceso, como parte del componente de vigilancia. En cambio, dichas revisiones se consideran actividades de control.

La supervisión implica una supervisión externa de los controles internos de gestión o de otras partes fuera del proceso. También puede incluir la aplicación de metodologías independientes, como los procedimientos personalizados o listas normalizadas, por los empleados dentro de un proceso. Si la administración no logra establecer un proceso de seguimiento de su sistema de control interno, ya sea en forma de evaluaciones independientes o el seguimiento permanente, entonces una calificación satisfactoria para esta componente de control normalmente no sería apropiado.

2.11.2.2 MARCO INTEGRADO DE CONTROL

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento del sistema de control.

3. CAPITULO III PROPUESTA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA XYZ.

3.1. INTRODUCCIÓN.

Este capítulo, describe la propuesta administrativa de la compañía XYZ, la cual se dedica a la comercialización de cloro, se detallará la parte organizacional y operativa de la compañía XYZ

Se tomará en cuenta sobre la compañía XYZ aspectos como:

Misión

Visión

Objetivos

La Misión permitirá señalar el alcance de las operaciones en términos de productos y mercado, además describir los valores y prioridades, así como también determinar el rumbo general de la organización, que en definitiva servirá de punto de partida para el diseño de la estructura administrativa de la compañía XYZ .

“En todo tipo de organización humana existe alguna forma de administración. Y los resultados por las buenas o malas prácticas administrativas afectan a todos los que conforman la organización, en consecuencia se debe aprender a reconocer y a influir en la calidad de la administración que afectan a el desempeño; considerado esto, el tipo de administración que se debe adoptar en la compañía XYZ debe ser el de buscar la máxima efectividad en cuanto a resultados.

La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos y óptimos, aporta a nuestra sociedad mejores equipos, plantas, oficinas,

productos, servicios y relaciones humanas, debido a que la administración busca lograr la máxima eficiencia en el logro de los objetivos

La administración lleva el orden del esfuerzo humano, combinando los sucesos aislados y la información desarticulada en relaciones significativas. Estas relaciones operan después para solucionar problemas y alcanzar los objetivos.

No existe sustituto para una buena administración. Alguien ha dicho que “la buena administración solo es la aplicación del sentido común. El problema con esta definición es que el buen sentido no es tan común como uno podría desear.” (CERTO, 2001)

En la actualidad existen ciertas complicaciones en la administración efectiva en el área industrial.

Desarrollan sus actividades afrontando varios retos, uno de ellos es su actitud frente al manejo institucional cuya administración se lleva en forma tradicional y conservadora, sin tomar en cuenta la optimización de recursos, para su mejor aprovechamiento. Su forma pasiva frente a las demandas sociales no le permite innovar y en consecuencia el servicio no denota calidad integral.

En cuyas administraciones el proceso gerencial no se valora como fundamental para la toma de decisiones y la solución de problemas técnicos, administrativos y financieros. Esto evita establecer nuevos caminos que guíen al cambio institucional para proyectarse hacia el futuro, debido a que no se consideran las tendencias e innovaciones administrativas aplicadas a las organizaciones para que de esta manera aseguren el desarrollo y crecimiento institucional.

Es importante considerar al Control Interno como una herramienta Gerencial que en toda organización se toma en cuenta para la consecución de los objetivos, dicha herramienta permite implantar ciertos procesos sistemáticos en el que se analiza la dinámica de las instituciones, sobre su realidad.

El Control Interno Determina objetivos, diseña estrategias y avalúa resultados para la consecución de los objetivos organizacionales deseados. Henry Fayol (1916), considera que la planificación, es una de las funciones de la administración, de manera que se convierte en una de las grandes tareas de un gerente y de su equipo; es una visión permanente, una actitud mental continua que orienta el rumbo para alcanzar los planes desarrollados y consecuentemente el crecimiento y supervivencia de una organización.

Es una herramienta inherente en el ser humano, que ha acompañado a la humanidad desde sus orígenes, y que se ha extendido hacia una colectividad, una organización, una sociedad y que busca tener éxito dentro de una realidad dada; de manera que puede ser entendido como “Una práctica sistemática y formalizada que consiste en desarrollar análisis dinámicos sobre la realidad, establecer objetivos razonables y diseñar cursos de acción que permitan alcanzar estos objetivos, evaluando ajustadamente sus probables consecuencias” (KOTLER, 2003, P. 85)

3.2. DEFINICIONES

3.2.1. VISIÓN.

Es una declaración de donde se desea que llegue el desempeño en el área de la industria, dentro de un tiempo aproximado, expresa un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que debe ser en el futuro. Esta contesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?

La visión debe constituir un ideal alcanzable, no debe contener sueños irrealizables. Todos los empleados deben conocer la visión de la unidad o servicio porque esto asegura conocer hacia dónde va la institución y hacia dónde está encaminado su trabajo.

La visión es la transformación de nuestros sueños en realidades.

VISIÓN = FUTURO DESEADO

3.2.1.1 VISIÓN INSTITUCIONAL “COMPAÑIA XYZ”

La Visión como estructura administrativa es realizarse como una institución líder a nivel nacional en la empresa XYZ de reconocido prestigio y liderazgo, con excelencia en los productos, comprometida con el servicio al cliente y con características administrativas y financieras de una empresa totalmente moderna que proyecta confianza del trabajo y aceptación del mercado.

3.2.2. MISIÓN.

Fred David (1997), sostiene que “la misión del negocio es la base de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. El punto de partida para diseñar los puntos gerenciales y sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas”. (DAVID, 2008)

Considerado esto, decimos que la misión explica la existencia de la institución ante los ojos de los usuarios.

MISIÓN = RAZÓN DE SER

3.2.2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL “COMPAÑIA XYZ”

Ser una empresa altamente competitiva y reconocida por cumplir y satisfacer siempre las necesidades del cliente en el mercado de productos químicos para la limpieza, con un fuerte compromiso de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos que permitan crecimiento y satisfacción del cliente. Manteniendo siempre un ambiente de trabajo de equipo, limpio, ordenado, seguro y con un profundo sentido de respeto. .

3.2.3. OBJETIVOS.

“Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que establece un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente” (SERRAT, N. A., CAÑAS, J. C. M., &Aliberch, A. S., 2010)

Los objetivos errados retrasan las posibilidades de éxito de la Organización y vuelve problemáticas las operaciones en las Mipymes, es clave mencionar que los objetivos deben formularse de manera clara y concisa los mismos no deben permitir diferentes interpretaciones ya que originarían resultados confusos.

3.2.3.1 OBJETIVO INSTITUCIONAL.

Los objetivos de la empresa “XYZ” son los siguientes:

- Incrementas las ventas anuales en un 15%.
- Aumentar la eficiencia en los despachos de los productos definiendo como plazo máximo 1 día de entrega.
- Disminuir en un 10% las devoluciones de productos por insatisfacción de clientes.

- Incrementar en un 30% el portafolio de clientes.
- Abrir 3 nuevos puntos de venta en los próximos dos años.
- Posicionarse como una marca de prestigio y buen nombre.
- Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.

3.3. DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.

Para el desarrollo organizacional es importante considerar ciertos puntos, que son indispensables para poder establecer su estructura. Para ello ya se establece la misión, visión y objetivos de la compañía “XYZ”, y se evalúa la implementación de los mismos.

3.3.1. REGLAMENTO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

ACTIVIDADES DE ASISTENCIA Y APOYO DEL PERSONAL PROFESIONAL Y ASISTENTE.

1. ACTIVIDADES FINANCIERAS

- Describir los costos de todos los servicios para una mejor información.
- Recaudación de los ingresos por cada producto.
- Registro diario de los ingresos según NIIF
- Manejo de caja general: realizar solicitudes de proformas, cancelación de facturas, reporte financiero, compra de productos de aseo, etc.
- Realizar pedidos para la cotización y adquisición de insumos y materiales
- Realizar pagos de forma semanal.

- Reportar el movimiento de las cuentas a Administración
- Cuidar y responder por el manejo económico de los servicios a su cargo
- Realizar informe económico mensual, semestral y anual.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.

El diseño organizativo en toda entidad es importante, para determinar en forma adecuada los procesos que permite definir la estructura organizacional, como también la parte funcional de la microempresa. “El diseño organizativo pretende alcanzar cierto orden entre individuos, entre sus preferencias y entre sus actividades, con respecto a los recursos disponibles manejados para cumplir determinados objetivos, tanto del sistema (organización) como individuales (miembros o partícipes)” (ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, 2010). Por tanto, el diseño organizativo, es el proceso que permite definir la estructura de la organización o forma de ordenar y formalizar las relaciones, de flujos de autoridad y establecer los niveles jerárquicos para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre sus componentes.

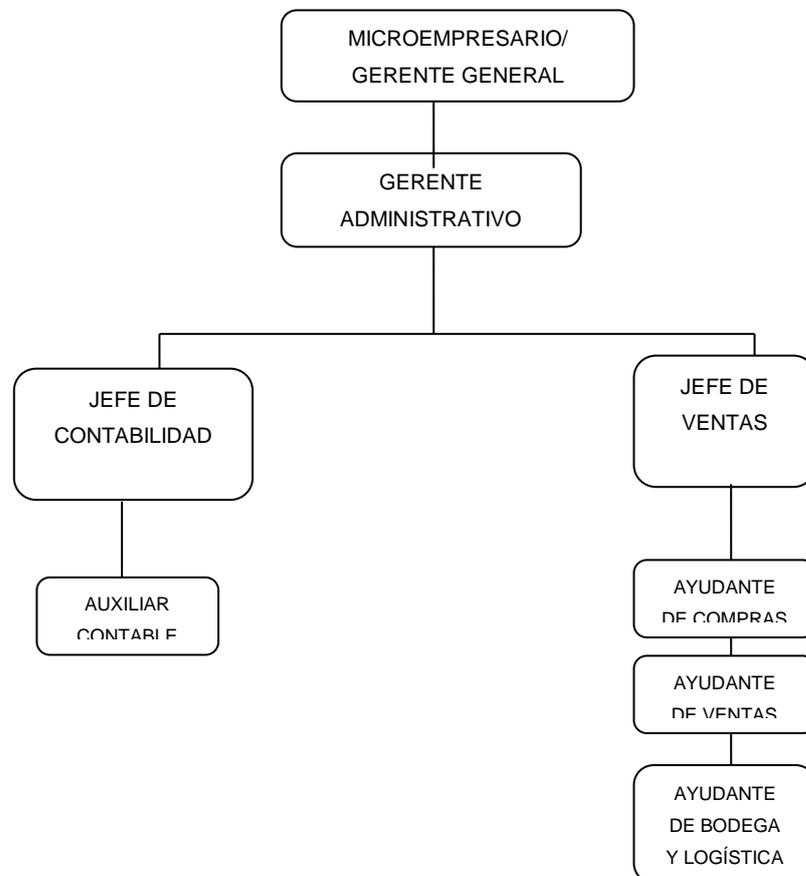
3.4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es la presentación gráfica de los elementos que componen la estructura organizativa, y la relación que existe entre dichos elementos, los mismos que se relacionan entre sí. Igualmente se conforma de unidades, que determinan una escala jerárquica determinada con autoridad y responsabilidad sobre los procesos que se desarrollan en la estructura de la organización.

3.4.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

El organigrama funcional, parte de la diagramación estructural, en donde en cada nivel o unidad jerárquica se detalla en forma esencial las funciones y obligaciones que tienen que ser cumplidas. El organigrama funcional, denota la relación que debe existir entre las áreas o departamentos de la organización, las cuales deben estar perfectamente definidas, estableciendo de esta manera obligaciones y funciones entre el personal y su trabajo, contribuyendo así una visión clara de las actividades a desempeñarse en la entidad; optimizando tiempo, recursos y personal.

GRÁFICO No.14
ORGANIGRAMA ESTRUCTURA FUNCIONAL



3.5. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

La Administración es la ciencia de la planeación, organización, dirección y control de todo tipo de actividad que realicen las personas naturales y jurídicas dentro de la sociedad.

La forma en que se aplica o ejecuta la Administración está determinada por los procesos o procedimientos que se utilizan, los mismos que influyen directamente en una mejor calidad de la administración. Es por esto que se hace indispensable una correcta aplicación de dichos procesos o procedimientos para luego cosechar los mejores frutos con una Administración eficaz y eficiente, que se vea plasmada en el crecimiento y desarrollo micro empresarial.

3.5.1. ADMINISTRACIÓN POR DIRECTRICES (HOSHIN-KANRI) (MORENO, 2008)

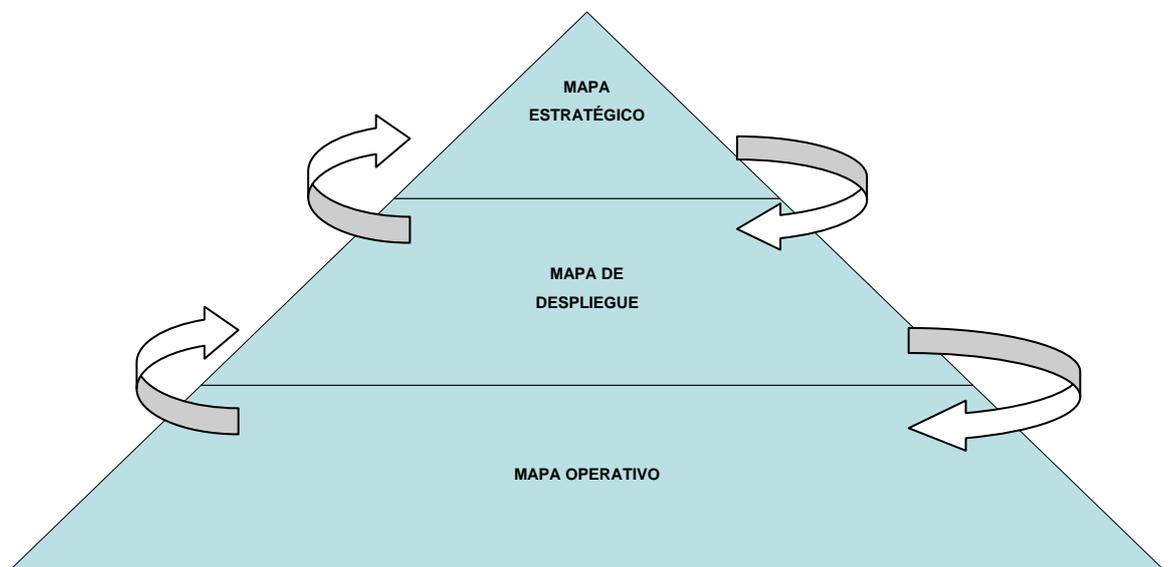
ETIMOLOGIA DE LA EXPRESIÓN HOSHIN-KANRI

- La palabra HOSHIN está compuesta por dos caracteres chinos: HO, que significa método o forma y SHIN, aguja resplandeciente o brújula, es decir, “La aguja de una brújula apuntando a la dirección que se debe tomar” o también puede interpretarse como “Metodología para establecer un rumbo o dirección estratégica”.
- Por otra parte, KANRI significa administración, despliegue, gestión control. Por tanto la expresión HOSH puede interpretarse como Administración por Directrices.

DEFINICIÓN

Administración por Directrices es un conjunto de actividades sistemáticas orientadas a mejorar continuamente el desempeño, a través de la diseminación y despliegue de la dirección, objetivos y planes de administración de la compañía, a la alta administración y empleados, de tal manera que todos los niveles de trabajo pueden actuar en los planes, evaluar, estudiar y retroalimentar los resultados.

GRAFICO 15.- FLUJOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR DIRECTRICES



DEFINICIONES DE “MAPAS”

- **MAPA ESTRATÉGICO:** Primer nivel de Planeación, contiene los Principios y/o valores centrales de la organización. Misión, Visión. Metas u Objetivos Estratégicos (La ideología central- o nuclear- de la organización). Áreas de Localización y Directrices.

- **MAPA DE DESPLIEGUE:** Contiene la relación entre Directrices y Medios, así como el resultado esperado. los responsables del Medio y Directriz.
- **MAPA OPERATIVO:** Es el Plan de acción concreto de cada medio, el cual contiene las actividades y tareas a efectuarse. (Chiavenato, 2001, Pág. 15)

3.5.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las compañías en la actualidad han ubicado al recurso humano como un elemento primordial para su crecimiento por lo cual es fundamental la administración del mismo. Por tal motivo “La Administración de Recursos Humanos en consecuencia se refiere a aquella área de la Organización que se encarga de atender a las necesidades de su personal”. (CHASE, 2003, Pág. 25)

OBJETIVOS

- Determinar los procedimientos necesarios para efectuar la contratación del recurso humano adecuado.
- “Determinar los procedimientos que se debe llevar a cabo para las diferentes funciones del Departamento de Recursos Humanos”. (Chiavenato, 2001, Pág. 15)

Para cumplir los objetivos detallados anteriormente deben realizarse los siguientes pasos:

- Elaboración de la estructura organizacional de la empresa “XYZ”.
- Contratación de personal.
- Periodo de prueba.

- Contrato de trabajo.
- Horario de trabajo.
- Pago de horas extras.
- Remuneración del personal.
- Definir políticas de aumento salarial.
- Definir políticas de vacaciones.
- Definir proceso de evaluación de desempeño.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

ALCANCE:

El alcance de este paso es para todos los cargos establecidos en el organigrama estructural con excepción del Gerente General de la Compañía.

POLÍTICAS:

- El Gerente administrativo establecerá los requisitos que el aspirante deberá cumplir.
- Todo aspirante deberá completar el formulario de solicitud de empleo el cual debe ser aprobado por el Gerente Administrativo.
- La Gerencia administrativa y general son los responsables de vigilar por el cumplimiento de los perfiles y capacidades técnicas del recurso humano que ingresa la COMPAÑIA XYZ.

3.5.2.1 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Debido a que la estructura de la compañía XYZ es pequeña las funciones que tienen que ver con el recurso humano son desempeñadas por la gerencia administrativas funciones como (William B. Werther, 2009, Pag. 9):

FUNCIONES ESENCIALES:

- “Funciones del puesto de Gerente de Recursos Humanos
- Funciones del puesto de Encargado de Compensaciones y Beneficios
- Funciones del puesto de Encargado de Reclutamiento
- Funciones del puesto de Encargado de Capacitación y Desarrollo”

FUNCIONES DE SERVICIOS:

- Brindan apoyo a todos los empleados de la organización
- Orientan y asesoran al personal

ACTIVIDADES:

- Planeamiento de los Recursos Humanos
- Selección del personal
- Reclutamiento
- Ubicación
- Compensación
- Evaluación

3.6. PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Como inicio de los procedimientos financieros se presenta el control presupuestario, el cual consiste en el registro de operaciones realizadas durante el ejercicio presupuestario, a fin de verificar y valorar las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de identificar desviaciones y determinar acciones correctivas. Es un sistema compuesto por un conjunto de procedimientos administrativos mediante los cuales se vigila la autorización, tramitación y

aplicación de recursos humanos, materiales y financieros integrantes del gasto de la Empresa XYZ.

El presupuesto de la compañía XYZ es realizado a inicio de cada año y revisado de manera semestral con el propósito de llevar un adecuado control de los ingresos y costos de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe indicar “que la actividad económica de toda empresa es medida en términos monetarios, la prueba definitiva de la eficacia del gerente será el margen de beneficio obtenido en función de los recursos que le han sido confiados”. (DAVID, 2008)

El total de margen de ganancia que la administración mantiene como expectativa generar durante el ejercicio económico involucra factores económicos, operacionales y de negocio. Cuando la Administración de la compañía XYZ haya considerado todos los factores mencionados anteriormente estos escenarios deben plasmarse en el presupuesto esperado para el ejercicio económico, los cuales deben guardar razonabilidad con los objetivos propuestos como Compañía.

3.6.1. PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS

“La implantación de procedimientos financieros reafirma los principios del derecho presupuestario y limita las excepciones a lo estrictamente necesario en un marco riguroso y de control. Pero para esta ejecución es necesaria la implementación de principios que normen toda actividad financiera”. (WESTON, 2006, Pag. 47)

3.6.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

El Presupuesto de la microempresa consistirá en el cálculo anticipado de los ingresos y egresos que en cada Ejercicio Económico habrá de tener la empresa para cubrir obligaciones relativas a mercaderías suministradas durante dicho Ejercicio Económico. El Presupuesto será elaborado por el Gerente General.

Propósito del presupuesto: La compañía XYZ elaborará el presupuesto con la finalidad de controlar y supervisar que la toma de decisiones durante el ejercicio económico en curso se plasmen con los objetivos económicos definidos a inicio de año.

3.6.3. CONTROL DEL EFECTIVO

A.- FONDOS DE CAJA CHICA

No se efectuará desembolsos de efectivo sino para necesidades urgentes de valor reducido y sobre un fondo, previamente establecido formalmente de acuerdo con las necesidades de la Empresa XYZ. La mecánica de un fondo de Caja Chica ahorrará tiempo y permitirá que las transacciones de valor reducido sean reconocidas y registradas oportunamente.

El fondo será administrado mediante reembolsos, respaldando el gasto con la respectiva documentación soporte. En ningún momento el valor del fondo y de cada desembolso, excederá del límite que determine los reglamentos emitidos al efecto, ya en el normal desenvolvimiento de la Empresa XYZ.

Para determinar la cuantía del fondo de caja chica se deberá presupuestar los gastos a incurrir durante el mes. Los reembolsos se efectuarán a nombre del solicitante de caja chica.

El fondo de caja chica se utilizará únicamente para pagos urgentes de menor cuantía y no para desembolsos por operaciones regulares.

RESPONSABLE DEL FONDO DE CAJA CHICA: El responsable del fondo de caja chica será el Jefe de Contabilidad. El encargado del fondo debe reportar de manera mensual al Gerente Administrativo la utilización del fondo antes mencionado. La revisión oportuna del fondo de caja chica evita confusiones en su utilización y mantiene un adecuado control interno. Los deberes del encargado del fondo deben ser claramente definidos por escrito, además de sus deberes normales.

MANEJO DE LOS FONDOS DE CAJA CHICA: Los pagos realizados por medio del fondo de caja chica se efectuarán respaldados por comprobantes debidamente preparados y autorizados. El descargo de responsabilidades se efectúa únicamente a base de comprobantes de soporte legalizados y verificados; es por esto que el responsable de administrar la caja chica verificará que se efectúen las condiciones con respecto al manejo del mismo. Los reembolsos se efectuarán luego de que los comprobantes hayan sido revisados y verificados por parte de los empleados responsables del control previo sobre gastos.

A continuación se presenta un modelo para reporte de caja chica:

REPORTE DE GASTOS						
FECHA:						
SOLICITANTE:						
APROBADOR:						
CONCEPTO:						
No.	FECHA	DETALLE	CÓDIGO	VALOR	IVA	TOTAL
SUMAN.....USD						
FECHA DE PRESENTACIÓN:						
RESPONSABLE			VISTO BUENO CONTADOR			
Adjuntar los Recibos, Facturas, Notas de Venta y separar el IVA en el caso que corresponda						

INGRESOS PARA DEPÓSITO: Los ingresos en efectivo o valores que lo representan serán debidamente revisados, registrados y depositados intactos dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes a su recepción. El hecho de efectuarse los depósitos intactos garantiza cualquier tipo de revisión y facilita las labores de revisión para el área de efectivo. Se entiende por efectivo, las monedas, billetes, cheques y cualquier otra forma de orden de pago inmediata.

ARQUEO DE FONDOS: Todos los fondos de la Empresa XYZ estarán sujetos a comprobaciones periódicas por medio de arqueos sorpresivos. Los arqueos serán efectuados sobre todos los fondos y valores propiedad de la Empresa XYZ, en forma simultánea, incluyendo los que se encuentran en poder de recaudadores u otros funcionarios y empleados. Se deja constancia escrita y firmada por las personas que participen en los arqueos. “Los arqueos deben realizarlos empleados independientes del manejo de

efectivo o de su registro contable, por lo menos una vez al mes, sin crear rutina". (WESTON, 2006, Pag. 47)

Este procedimiento permite garantizar el buen uso de este fondo, se puede efectuar conformaciones físicas de los bienes comprados o indagar sobre los servicios adquiridos y ejecutar el arqueo.

Si el desembolso se efectúa en efectivo, se utilizará un VALE DE CAJA, en el que constará la fecha, cantidad en valores y letras del desembolso, firmas de responsabilidad y del beneficiario, a fin de cumplir con los procedimientos aplicados a este rubro ya que se sustentará el egreso efectuado.

Cualquier diferencia encontrada deberá ser justificada por el responsable, sin perjuicio de hacerse acreedor a sanciones administrativas, para este análisis se presentan dos casos:

- Cuando el resultado es un EXCEDENTE, se registra como una reposición a caja chica.
- Cuando se presenta un FALTANTE, se cargará a la cuenta del empleado o como una Cuenta por Cobrar.

De lo dicho se analiza en la siguiente fórmula:

SALDO INICIAL EN CAJA

+ DEL DÍA A CAJA
- EGRESOS DE CAJA

= SALDO FINAL DE CAJA

El saldo de Caja será comprobado con el valor de la constatación física, con la finalidad de determinar cualquier diferencia a favor o en contra. Según lo

indicado anteriormente, a continuación se presenta el formato del Vale de Caja y un esquema de Arqueo de Caja.

VALE DE CAJA	
FECHA: RECIBÍ DE..... LA CANTIDAD DE:.....DÓLARES	
RECIBIDO: f).....	
PREPARADO POR:	Nombre: Firma:
EXAMINADO POR:	Nombre: Firma:
APROBADO POR :	Nombre: Firma:

PREPARACIÓN DEL ACTA DE ARQUEO

CAJA

--

CAJA – CHICA

--

FONDO ROTATIVO

--

FECHA:

HORA:

CUSTODIO:

DELEGADO:

EFFECTIVO:

CANTIDAD		DENOMINACIÓN		IMPORTE
MONEDA FRACCIONARIA		Moneda de USD		XXX
XXX		Moneda de USD		XXX
XXX		SUMAN		
PAPEL MONEDA		Billetes de USD		XXX
XXX		Billetes de USD		XXX
XXX		SUMAN		
CHEQUES		Banco.....Cta. Cte.....		XXX
A la vista		Banco.....Cta. Cte.....		XXX
Post fechados		SUMAN		
COMPROBANTES				
FECHA	CONCEPTO	AUTORIZADO		IMPORTE
				XX
	SUMAN			XXX
		Total Valores encontrados		XXX
		Saldo Contable		XXX
		Diferencia		XXX
El efectivo y comprobante autorizados cuyos valores asciendan a.....				
Fueron contados en mi presencia y devueltos a mi entera satisfacción.				
CUSTODIO			DELEGADO	

3.6.4. BANCOS

A.- APERTURA DE CUENTAS BANCARIAS

Las cuentas bancarias serán abiertas bajo la denominación de la Empresa XYZ , su número se limitará al estrictamente necesario.

Mientras más reducido sea el número de cuentas bancarias de la Empresa XYZ se podrá mantener un mejor Control Interno sobre las mismas.

B.- MANEJO DE CUENTAS BANCARIAS

Se designará por escrito a los funcionarios, titulares y suplentes, de la Empresa XYZ y organismo autorizado para ordenar el egreso de sus fondos.

Los funcionarios autorizados para representar a la Empresa XYZ ante el banco, no deberán ejercer las siguientes funciones:

- Manejo de ingresos de caja;
- Manejo de registros principales y auxiliares de contabilidad;
- y,
- Recepción o distribución de inventarios, materiales y suministros.

Si se produjera la vacante de algún funcionario autorizado, el titular de la Empresa XYZ comunicará al banco inmediatamente el hecho y designará al nuevo funcionario autorizado.

Se reglamentará la emisión de cheques, debiendo registrarse una o dos firmas, de acuerdo al monto de las operaciones.

C.- DESEMBOLSO CON CHEQUES

Todos los desembolsos serán efectuados por medio de cheques o transferencias, a excepción de los egresos del fondo de caja chica.

La propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las erogaciones deben quedar perfectamente establecidas en cada documento que soporte un desembolso con cheque, o en su caso por transferencias electrónicas de dinero, a fin de facilitar su identificación y revisión posterior. Los pagos por concepto de sueldos o salarios, en lo posible, se ajustarán a esta norma, salvo los casos de depósitos o transferencias directas a las cuentas de los trabajadores.

D.- PROHIBICIÓN DE SUSCRIPCIÓN DE CHEQUES EN BLANCO

Por ningún concepto se girarán cheques en blanco o al portador. La Empresa XYZ cautelará y adoptará las medidas de seguridad correspondientes a fin que el giro y suscripción de cheques se efectúe a nombre de las personas naturales y jurídicas perfectamente identificadas.

E.- CONCILIACIONES BANCARIAS

Las conciliaciones bancarias se efectuarán dentro de los primeros días hábiles del mes siguiente, de manera que faciliten revisiones posteriores. Estas serán suscritas por el empleado que las elaboró. La oportunidad con que se realice la conciliación bancaria permitirá la toma de decisiones y la aplicación de acciones correctivas. La conciliación de una cuenta bancaria constituye parte fundamental del Control Interno Contable de la Empresa XYZ. Su propósito es comparar registros contables de la Empresa

XYZ, a fin de asegurar la veracidad del saldo y revelar cualquier error o transacción no contabilizada, sea por parte del banco o la Empresa XYZ. (WESTON, 2006, Pag. 47)

F.- INDEPENDENCIA PARA ELABORAR LA CONCILIACIÓN BANCARIA

La conciliación bancaria será elaborada por un empleado que no tenga funciones de preparación, registro o firma de cheques ni manejo de efectivo. La responsabilidad de preparar y aprobar las conciliaciones bancarias asignadas a empleados independientes de las actividades de procesamiento y registro efectivo, evita manipulaciones y constituye un medio para detectar errores en los registros. Por lo dicho la conciliación bancaria se basa en la siguiente fórmula:

- SALDO SEGÚN BANCOS = SALDO /LIBROS + NOTAS DE DÉBITO SIN REGISTRO – NOTAS DE DÉBITO SIN REGISTRO +/- OTROS.

- SALDO SEGÚN LIBROS = SALDO SEGÚN BANCOS + DEPÓSITOS EN TRÁNSITO – CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS.

SALDOS / LIBROS	SALDOS/ BANCOS
+ NOTAS DE DÉBITO	- DEPÓSITO EN TRÁNSITO
- NOTAS DE CRÉDITO	+CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS
<hr/>	<hr/>
= SALDO CONCILIADO	= SALDO CONCILIADO

De aquí se analiza el esquema y los modelos de presentación siguientes:

HOJA DE CONCILIACIÓN BANCARIA

BANCO:

CUENTA CORRIENTE No.-

FECHA DE CORTE

SALDO SEGÚN LIBROS		XXX
(-)NOTAS DE DÉBITO NO REGISTRADAS	XX	(XX)
Nota de Débito No-xxxx		
(+) NOTAS DE CRÉDITO NO REGISTRADAS		
Nota de Crédito No.-xxx	XX	XXX
SALDO CONCILIADO EN LIBROS		XXX
SALDO SEGÚN ESTADO DE CUENTA		XXX
(+) DEPÓSITO EN TRÁNSITO		
Depósito No.-xxx	XX	XXX
(-) CHEQUES EN TRÁNSITO		
Cheque No.- xxx	XX	XXX
SALDO SEGÚN CONCILIACIÓN		XXX

f)-----

CONTADOR

LIBRO AUXILIAR DE BANCOS

BANCO:.....

CTA. CTE.

FECHA:

FECHA	DETALLE	No- COMPR.	DÉBITOS	CRÉDITOS	SALDO
Depósitos			Cheques Girados:		
Notas Crédito			Cheques Pagados:		
			Notas Débitos:		

3.6.5. VALORES POR COBRAR

A.- SISTEMA DE REGISTRO

Los sistemas de Contabilidad de la Empresa XYZ, establecerán registros detallados y clasificados por concepto o tipo de valores a cobrar.

Los mayores auxiliares de valores a cobrar deberán estar de acuerdo a la clasificación de ingresos presupuestarios, realizada por el contador, o de los principales conceptos de ingreso de la Empresa XYZ.

La Empresa XYZ establecerá los registros necesarios para asegurar un adecuado manejo y control de los valores a cobrar.

B.- REVISIÓN DE SALDOS CON CLIENTES

De manera mensual el Jefe de Ventas confirmará mediante vía mail las facturas pendiente de cobro con los respectivos clientes y gestionará la recuperación de la cartera. Este procedimiento se realizará para evitar ingresos ficticios y de la misma forma verificar la recuperación de la cartera de clientes.

C.- CONCILIACIÓN

El departamento de Contabilidad realizará mensualmente una conciliación entre el reporte de clientes versus la información registrada en libros contables.

El coteje entre el reporte de cartera versus libros consiste en revisar que no existan diferencias entre los documentos antes mencionados, y en caso de

existir proceder a la respectiva indagación de las diferencias presentadas con el objetivo de corregir los errores presentados.

Cabe indicar que el Gerente Administrativo es el encargado de aprobar la conciliación de clientes.

D.- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

El Jefe de Ventas junto al Gerente Administrativo es el encargado de analizar y evaluar si la cartera mantenida en el ejercicio económico es recuperable o si mantiene algún porcentaje de irrecuperabilidad. El análisis lo realizan de manera mensual, sin embargo semestralmente se realiza una reunión entre Gerencia Administrativa, Gerencia General Jefatura de Contabilidad y Jefatura de Ventas para determinar si existen indicios de deterioro en la cartera.

3.6.6. INVENTARIOS

A.- SISTEMA DE REGISTRO

Los inventarios se registrarán mediante el método LIFO, los mismos al registrarse se incluirá la siguiente información: Código del bien, cantidad, descripción, costo unitario y costo total.

Los inventarios de la compañía XYZ comprenden productos de cloro adquiridos para la venta.

B.- ABASTECIMIENTO

El Gerente administrativo es el encargado de monitorear que la compañía XYZ mantenga un adecuado stock de productos para despachar los respectivos pedidos de los clientes.

En este proceso el Gerente administrativo solicita al Jefe de Ventas de manera semanal la lista de despachos a realizarse, una vez recibido la información respectiva el ayudante de compras procede a realizar un detalle del stock que mantiene la Compañía y el stock faltante para cubrir los pedidos. Este reporte es enviado al Gerente Administrativo el cual revisa y aprueba la respectiva compra de bienes para la comercialización.

A continuación se presentan modelos de formularios antes mencionados:

NOTA DE INGRESO A BODEGA						
INGRESO No.						
Fecha:						
Proveedor:			Cdgo. Proveedor:			
Código Producto	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	P.Unitario	Total	SOLICITADO POR:
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
Factura No.		Total Factura Incluido IVA				
				TOTAL: US \$		

NOTA DE EGRESO DE BODEGA

EGRESO No.

Fecha:

Proveedor:

Cdgo. Proveedor:

	Código Producto	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	P.Unitario	Total	SOLICITADO POR:
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							

CONTROL DE BODEGA

PROYECTO:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	INGRESO			EGRESO				SALDO FÍSICO UNIDADES	SALDO DÓLARES
				CÓDIGO DEL PROVEEDOR	PROVEEDOR	CANTIDAD	No. DE SOLICITUD DE MATERIALES	No. DE EGRESO DE MATERIAL	DESTINO	CANTIDAD		

SOLICITADO POR: _____ VTO. BNO. JEFE DE ALMACÉN/JEFE ADMINISTRATIVO _____

D.- CUSTODIA

Se establecerá un sistema para el almacenamiento de los bienes, los mismos que estarán bajo el cuidado del ayudante de bodega y logística. El cual será responsable de establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de los bienes en existencia. El empleado encargado del ingreso y entrega de los bienes inventariados es responsable de su manejo y de su perfecta conservación, por lo cual deberá rendir una caución que respalde la ejecución de sus funciones. (MALDONADO, 2001, Pag. 56)

E.- CONSTATACIÓN FÍSICA

Se efectuarán constataciones físicas, por lo menos una vez al año, a fin de verificar la existencia real de los inventarios y su estado de conservación. Quienes hagan la toma física de inventarios serán personas ajenas a las encargadas de su control. Dichos inventarios serán periódicos. La unidad de auditoría interna podrá observar la toma física de inventarios en existencia.

F.- OBSOLESCENCIA, PÉRDIDA O DAÑO

Se justificará y autorizará documentadamente el descargo de bienes materiales de la Empresa XYZ, por obsolescencia, pérdida o daño.

3.6.7. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVO FIJO)

A.- SISTEMA DE REGISTRO

El mobiliario y equipo se presentan al costo de adquisición, menos depreciación acumulada y pérdida por deterioro cuando esta última corresponda.

El costo inicial del mobiliario y equipo comprende su precio de compra, incluyendo aranceles e impuestos de compra no reembolsables y cualquier costo necesario para poner dicho activo en operación y, en el caso de activos que califican, el costo de financiamiento. El precio de compra es el importe total pagado y el valor razonable de cualquier otra contraprestación entregada para adquirir el activo. Dicho costo también incluye el desembolso relacionado con una mejora sustancial y el costo incurrido en reemplazar partes del mobiliario y equipo, siempre y cuando se cumplan con los criterios de reconocimiento, castigándose el valor en libros del componente que se reemplaza. Los costos de reparación y mantenimiento rutinarios son reconocidos como gastos según se incurren.

Los bienes clasificados como mobiliario y equipo se deprecian en forma lineal a lo largo de su vida útil, la que se expresa en años. A continuación se presenta una descripción de las estimaciones de vida del mobiliario y equipo:

	Años
Muebles, enseres y equipos de oficina	10
Equipos de computación	3
Equipos diversos	1 a 10

La vida útil, valores residuales y el método de depreciación seleccionados son revisados y ajustados si fuera necesario, a la fecha de cada estado de situación financiera para asegurar que el método y el período de la depreciación sean consistentes con el beneficio económico y las expectativas de vida del mobiliario y equipo.

Una partida de mobiliario y equipo es retirada al momento de su disposición o cuando no se esperan beneficios económicos de su uso o disposición posterior. Cualquier ganancia o pérdida que surja al momento del retiro del activo fijo (calculada como la diferencia entre los ingresos por la venta y el valor en libros del activo) es incluida en el estado de resultados integrales en el año en que se retira el activo.

3.6.8. PASIVOS

A.- SISTEMA DE REGISTRO

Se establecerán registros detallados que permitan el control y la clasificación de las cuentas del pasivo a corto y largo plazo. Las características de los pasivos están dadas por las condiciones particulares de cada uno de ellos. Se

pueden identificar, adeudos u obligaciones a corto o largo plazo, por los tipos de interés, las garantías otorgadas así como una clasificación de acuerdo a su origen. (MALDONADO, 2001, Pag. 56)

Todos los pasivos financieros se reconocen inicialmente por su valor razonable, excepto en el caso de los préstamos y cuentas por pagar que son contabilizados al costo amortizado más los costos de transacción directamente atribuibles.

Los pasivos financieros de la Compañía incluyen cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar, cuentas por pagar y préstamos por pagar a partes relacionadas.

Los pasivos financieros se reconocen cuando la Compañía es parte de los acuerdos contractuales del instrumento. Los pasivos financieros son clasificados como obligaciones a corto plazo a menos que la Compañía tenga el derecho irrevocable para diferir el acuerdo de las obligaciones por más de doce meses después de la fecha del estado de situación financiera. Los costos de financiamiento se reconocen según el criterio del devengado, incluyendo las comisiones relacionadas con la adquisición del financiamiento.

Los pasivos corresponden a obligaciones existentes a la fecha de estado de situación financiera, surgidos como consecuencia de sucesos pasados para cuya cancelación se espera la salida de recursos y cuyo importe y oportunidad se pueda estimar fiablemente.

Las provisiones son reconocidas cuando la Compañía tiene una obligación presente (legal o implícita) como resultado de un evento pasado y es probable que se requieran recursos para cancelar las obligaciones. Las provisiones se

revisan a cada fecha del estado de situación financiera y se ajustan para reflejar la mejor estimación que se tenga a esa fecha. Cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es importante, el monto de la provisión es el valor presente de los gastos que se esperan incurrir para cancelarla.

Los pasivos contingentes son obligaciones surgidas de un evento pasado, cuya confirmación está sujeta a la ocurrencia o no de eventos fuera del control de la Compañía, u obligaciones presentes surgidas de hechos anteriores, cuyo importe no puede ser estimado de forma fiable, o en cuya liquidación no es probable que tenga lugar una salida de recursos.

3.6.9. INGRESOS

A.- RECONOCIMIENTO DEL INGRESO

Los ingresos son reconocidos cuando se han transferido todos los riesgos y beneficios inherentes a los bienes entregados y es probable que los beneficios económicos asociados a la transacción fluyan a la Compañía y el monto del ingreso puede ser medido confiablemente, independientemente del momento en el que el cobro sea realizado. Los ingresos se miden por el valor razonable de los bienes vendidos, tomando en cuenta las condiciones de cobro definidas contractualmente y sin incluir impuestos ni aranceles.

Los ingresos procedentes de la venta de productos se reconocen cuando los riesgos significativos y las ventajas inherentes a la propiedad se hayan sustancialmente transferido al comprador, lo cual ocurre por lo general, al momento de la entrega de los bienes.

3.6.10. GASTOS

A.- SISTEMA DE REGISTRO

Los costos y gastos se reconocen a medida que se devengan, independientemente del momento en que se pagan y se registran en los períodos con los cuales se relacionan.

4. CAPITULO IV APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA XYZ.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTAS.

El proceso inicia cuando el ayudante de ventas de la Compañía XYZ, recibe un mail del cliente solicitando un pedido especificando que producto y cantidad necesita. El ayudante de ventas mediante vía telefónica confirma con el ayudante de logística y bodegaje la existencia del stock y posteriormente procede a emitir la factura.

La emisión de la factura es realizada de manera manual. Es decir el ayudante de ventas ingresa en el sistema el código de producto, descripción, cantidad y precio. Los precios son establecidos mediante negociación verbal entre el Jefe de ventas y Cliente. Posterior a la negociación, el Jefe de ventas envía mediante mail al ayudante de ventas el precio pactado. La compañía XYZ no posee ningún tipo de listado de precios aprobado

Una vez emitida la factura la cual consta de una original y 2 copias, el ayudante de ventas procede a enviar la factura original y una copia al ayudante de logística y bodegaje y la copia restante al auxiliar contable.

El ayudante de logística una vez que ha recibido la factura procede a realizar la guía de remisión y a dar de baja el inventario en el sistema. Cabe indicar que la entrega del producto es realizada posteriormente a la baja del inventario. Por otro lado el auxiliar contable una vez recibida la copia de la factura procede a

registrar la misma en el sistema sin verificar que el bien haya sido entregado, el asiento contable de la venta es el siguiente:

Cuenta	Debe	Haber
Cuentas por Cobrar	Xxx	
Ventas		xxx
Iva en Ventas		xxx

De la misma manera procede a registrar la baja del inventario con el siguiente asiento contable:

Cuenta	Debe	Haber
Costo de Ventas	Xxx	
Inventario		xxx

En el caso de devoluciones el Cliente se contacta mediante vía telefónica con el Jefe de Ventas y notifica las razones de la devolución. El Jefe de ventas verifica con el ayudante de logística y bodegaje si las razones del Cliente son válidas, para posteriormente solicitar al ayudante de ventas que emita la nota de crédito. Dicha nota de crédito es realizada de manera manual en el sistema en la cual se ingresa el número de la nota de crédito, la cantidad, la descripción y monto de la devolución, de la misma manera el ayudante de ventas ingresa de manera manual que factura se afecta.

La nota de crédito se emite con un original y 2 copias las cuales: la original es entregada al Cliente, una copia al ayudante de bodega y logística y otra al auxiliar contable. Posteriormente el auxiliar contable procede a registrar la nota de crédito contablemente por lo cual genera los siguientes asientos:

Cuenta	Debe	Haber
Devoluciones en ventas	Xxx	
ventas		xxx

Cuenta	Debe	Haber
Inventario	Xxx	
Costo de Ventas		Xxx

Por otra parte el Jefe de ventas es el encargado de establecer los plazos y montos del crédito proporcionado a los clientes. Dichos plazos no se encuentran parametrizados en el sistema, el Jefe de ventas es el encargado de monitorear si el cliente ha excedido el cupo o plazo de pago, lo cual lo realiza de manera manual mediante Excel. La Compañía no mantiene una política formal de crédito a clientes en la que consten plazos y montos.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

De acuerdo al proceso descrito anteriormente hemos identificado los siguientes riesgos que afectan aseveraciones de los estados financieros tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Riesgos	Aseveraciones relacionadas				
	Existencia u ocurrencia	Integridad	Medición y valuación	Derechos y Obligaciones	Presntación y revelación
¿Qué asegura que las ventas y devoluciones sean registradas en el periodo y cuentas correctas?		X			
¿Qué asegura que las facturas y notas de crédito reflejan una correcta determinación de precios, descuentos e impuestos?			X		
¿Qué asegura que no se registren ventas ficticias o duplicadas?	X	X			
¿Qué asegura	X				

que las notas de crédito son emitidas con autorización?					
¿Qué asegura que los documentos de embarque sólo se generen cuando los bienes son enviados?	X				

4.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Hemos revisado las actividades de control que la compañía XYZ ha implementado para cada riesgo que hemos identificado tal como se muestra a continuación:

Riesgo	Aseveración	Actividades de control de la Compañía
¿Qué asegura que las ventas y devoluciones sean registradas en el periodo y cuentas correctas?	Integridad	Ninguna
¿Qué asegura que	Medición y Valuación	Ninguna

las facturas y notas de crédito reflejan una correcta determinación de precios, descuentos e impuestos?		
¿Qué asegura que no se registren ventas ficticias o duplicadas?	Existencia, ocurrencia, integridad	Ninguna
¿Qué asegura que las notas de crédito son emitidas con autorización?	Existencia u Ocurrencia	Ninguna
¿Qué asegura que los documentos de embarque sólo se generen cuando los bienes son enviados?	Existencia u Ocurrencia	Ninguna

4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.4.1. CONCLUSIONES.

De acuerdo a nuestra evaluación del control interno de la compañía XYZ podemos concluir lo siguiente:

- La Compañía no posee un adecuado control interno en el proceso de ventas a crédito.
- La Compañía no posee un análisis de riesgos ni actividades de control que mitiguen los mismos.
- La Compañía debe implementar actividades de control en el proceso de ventas a crédito.

4.4.2. RECOMENDACIONES.

Se recomienda implantar inicialmente las actividades de control para cada riesgo identificado tal como se detalla a continuación, y en la medida que tales actividades formen parte de las tareas operativas de la empresa, sería muy útil ir adicionando actividades de monitoreo de tales controles, en la forma como se explica en este trabajo:

Riesgo	Aseveración	Actividades de control recomendadas
¿Qué asegura que las ventas y devoluciones sean registradas en el periodo y cuentas correctas?	Integridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de ventas debe revisar que se realice una conciliación mensual entre el reporte de ventas y libros contables. ▪ El Jefe de ventas

		<p>debe revisar que se realice una conciliación mensual entre el reporte de cartera y libros contables.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de ventas debe aprobar los precios por cliente mediante una lista de precios o mediante u mail formal. ▪ El Jefe de ventas debe aprobar las notas de crédito antes de su registro.
<p>¿Qué asegura que las facturas y notas de crédito reflejan una correcta determinación de precios, descuentos e impuestos?</p>	<p>Medición y Valuación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de ventas debe aprobar los precios por cliente mediante una lista de precios o mediante u mail formal. ▪ El Jefe de

		<p>Contabilidad debe revisar que exista un cruce entre la factura o nota de crédito, la guía de remisión y el registro contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de ventas debe aprobar las notas de crédito antes de su registro.
<p>¿Qué asegura que no se registren ventas ficticias o duplicadas?</p>	<p>Existencia, ocurrencia, integridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de ventas debe revisar que se realice una conciliación mensual entre el reporte de ventas y libros contables. ▪ El Jefe de Contabilidad debe revisar que exista un cruce entre la factura o nota de crédito, la guía de remisión y el registro

		<p>contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de ventas debe aprobar las notas de crédito antes de su registro. ▪ El Jefe de Ventas debe verificar que no existan saltos de facturación ni notas de crédito.
¿Qué asegura que las notas de crédito son emitidas con autorización?	Existencia u Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de Contabilidad debe revisar que exista un cruce entre la factura o nota de crédito, la guía de remisión y el registro contable. ▪ El Jefe de ventas debe aprobar las notas de crédito antes de su registro.
¿Qué asegura que los documentos de	Existencia u Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Jefe de Contabilidad

<p>embarque sólo se generen cuando los bienes son enviados?</p>		<p>debe revisar que exista un cruce entre la factura o nota de crédito, la guía de remisión y el registro contable.</p>
---	--	---

5. BIBLIOGRAFÍA

- (MONCADA José. (2009, , página 15). *Ecuador: Los Límites del Subdesarrollo*, . CEDEP.
- Andrade, B. &. (2005, Pag. 23). *El microcrédito como opción para los pobres periodo* . Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *ESTUDIOS DE COYUNTURA*. Quito: BCE.
- Centro de Promoción y Empleo para el sector informal Urbano. (2003. . P 1-3). *Generalidades de la Microempresa en el Ecuador*. Quito: Edit. Universitaria.
- Colin, B. (2006). *“La Esencia de Administración de Pequeñas Empresas”*, *Revisión Técnica: Miguel A. García R. ING/MBA I.T. de Morelia/ ÉcoleSupérieure de Comerse de París*. México, D.F: Editorial. Prentice-Hall- Hispanoamericana, S.A.
- Díaz, M. (2010.Pág. 5). *La Información Contable de las PYMES*. Montevideo.: Edit. Montevideo.
- Hidalgo, R. (2009 , Pág.74-75). *Evolución y Situación Actual de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador*. Quito: Edit. INSOTEC.
- INSOTEC. (2010). *Estudio de las PYMES en el Ecuador*. Quito.
- Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/ OIT. . Montevideo: Ed. Unimundo.
- MICIP. (2010). *“Estudio de PYMES,*. Quito, : Ed. MICIP. Pág. 23.
- OSORIO, L. (2010). *Apoyo del Estado en Acciones de Desarrollo*. Quito: Edit. CENAPIA. Pág. 20.
- SANCHES, J. (2008, Pág. 2.). *Ensayo Sobre la Economía de la Emigración en Ecuador*.
- SIISE. (2010, Pag. 12). *Sistema Integrado de Indicadores Social del Ecuador, versión 5.5,* .

- ASOMICRO, M. (1999). *“Movilización de Recursos Privados Locales para el Desarrollo y Marco Jurídico que Rige a las ONG’s”*. México: Ed. Prentice Hill,.
- Gestion Norsud. (1993, Pag. 23). *La Gerencia en las ONG’s, Primera Edición*, .
- MALDONADO, M. (2001, Pag. 56). *“Auditoría de Gestión”* , Pag. 42Ed. I, . Quito Ecuador,.
- MARTINEZ, V. S. (2001). *La Empresa Social: Un Enfoque para fortalecer a las Organizaciones Civiles*, .San jose.
- PERDOMO, A. (2003, Pág.5). *“Fundamentos de Control Interno”*, .México D.F. : Ed. Prentice Hill, .
- http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>
- <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>
- Brown, S. A. (2001, p. 352). *.ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES: UN IMPERATIVO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS*. . México : Oxford University Press.
- CERTO, S. (2001). *“Administración Estratégica”*, . Bogota: Ed. Mc Graw Hill.
- CHASE, A. J. (2003, Pág. 25). *“Administración de la producción de Operaciones”*, Pág. 119-130,. México, : Ed. Mc Graw Hill,.
- Chiavenato, A. (2001, Pág. 15). *“Administración de recursos Humanos”*, 5ta. México: Edición, Mc Graw Hill,.
- CORPORACIÓN EKOS MEDIA. (2009). *Ekos Negocios, Memoria de Responsabilidad Social Empresarial*. Quito, Ecuador: Ed.Ediecuatorial.
- DAVID, F. R. (2008). *Administración Estratégica, quinta edición*,. México, : Editorial McGraw-Hill.
- ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2010). *“ Análisis Institucional Organizacional”*. Quito, : Ed. EPN, Pág. 45, .

- KATZ, D. (1999, Pág. 23). *Psicología Social de las Organizaciones*. México.: Ed. Trillas.
- KOTLER, P. y. (2003, P. 85). *Mercadotecnia Social - Editorial Diana*,. México,.
- MALDONADO, M. (2001, Pag. 56). "Auditoría de Gestión" , Pag. 42Ed. I, . Quito Ecuador,.
- MANGO. (s.f.). 2012. Obtenido de WWW.MANGO.ORG.
- MORENO, G. (2008). *Definiciones sobre Planificación Estratégica*,CD. Bogotá: Norma.
- SAPAG, C. (2006, Pág. 78). *GERENCIA FINANCIERA*. México: Mc Graw Hill.
- SERRAT, N. A., CAÑAS, J. C. M., &Aliberch, A. S. (2010). *INCIDENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL RESULTADO. ANÁLISIS EMPÍRICO PARA LAS EMPRESAS DEL MERCADO CONTINUO ESPAÑOL*.
- WESTON, B. (2006, Pag. 47). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.
- William B. Werther, J. H. (2009, Pag. 9). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Bogotá: Norma.