



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TEMA:**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EMPRESA**  
**FAMILIAR EN LA CIUDAD DE MILAGRO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO**  
**PARA EL TÍTULO DE:**  
**INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**AUTOR:**  
**SARA CAROLINA ORDOÑEZ SABANDO.**

**TUTOR:**  
**JOSE MACUY.**

**SAMBORONDON, DE ENERO DEL 2014**

## **AGRADECIMIENTO.**

Al concluir con el presente trabajo de titulación quiero agradecer a Dios por bendecirme y permitirme alcanzar mis metas. A mis padres por su apoyo incondicional, entrega y ejemplo de vida a quienes dedico este logro. A la UEES, institución que ha contribuido en mi preparación y desarrollo como profesional y de igual forma expreso mi sentimiento de gratitud a mi tutor MBA José Macuy, quien con su profesionalismo y conocimiento me ha otorgado orientación y asesoría para la realización del presente trabajo.

## Índice General

INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANTECEDENTES.....	2
1.1 Desarrollo de Antecedentes.....	2
1.1.1 Historia de la Empresa.....	2
1.1.2 Desarrollo de empresa.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivo Específicos.....	4
1.4 Justificación.....	5
1.4.1 Misión.....	5
1.4.2 Visión.....	6
1.4.3 Análisis Foda.....	6
1.4.4 Organigrama Comercial Edén.....	9
2 MARCO TEORICO.....	10
2.1 Marco Conceptual.....	10
2.1.1 Empresa.....	10
2.1.2 Empresas Familiares.....	10
2.1.3 Estructura Organizacional.....	10
2.1.4 Cultura Organizacional.....	10
2.1.5 Administración.....	10
2.1.6 Control.....	11
2.2 Marco Referencial.....	11
2.2.1 Empresas Familiares en Ecuador y su Problemática.....	11
2.2.2 Sistema de Control Interno.....	12
2.2.3 Tipos de control interno aplicables a las empresas familiares.....	13
2.2.4 Sistema de Control Interno como proceso.....	14
2.2.5 Informe de COSO.....	14
2.2.6 Reforma del Sistema de COSO.....	15
3. METODOLOGÍA Y APLICACIÓN.....	21
3.1 Ambiente de Control.....	21

3.1.1	Autoridad y Responsabilidad.....	21
3.1.2	Estructura Organizativa. ....	22
3.1.3	Desempeño y Funciones de las Áreas de Trabajo. ....	23
3.2	Establecimiento de Objetivos.....	29
3.2.1	Objetivos de la Empresa. ....	30
3.2.2	Responsabilidades y Objetivos de los departamentos de la organización .....	30
3.3	Identificación del Eventos. ....	32
3.3.1	Riesgo de Control. ....	33
3.3.2	Riesgos comunes de control. ....	33
3.3.3	Identificación y análisis de riesgos por departamentos. ....	35
3.4	Evaluación de Riesgos.....	36
3.4.1	El riesgo inherente ....	37
3.4.2	El riesgo residual ....	37
3.5	Respuesta al Riesgo.....	38
3.5.1	Medidas preventivas y correctivas para cada área-departamento de la empresa Comercial Edén. ....	38
3.6	Actividades de Control.....	42
3.6.1	Funciones y Actividades de Control para cada Área de la Organización. .....	44
3.7	Información y Comunicación.....	55
3.7.1	Información.....	55
3.7.2	Comunicación. ....	56
3.8	Monitoreo.....	60
3.8.1	Área de Contabilidad ....	61
3.8.2	Área de Bodega-Almacén.....	65
3.8.3	Área de Ventas.....	68
3.8.4	Área de Compras y Tesorería. ....	72
	Conclusiones.....	75
	Recomendaciones.....	76
	Bibliografía. ....	77

## **INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS.**

<b>Cuadro # 1:</b> Cuadro de Proveedores por líneas de productos.....	7
<b>Cuadro # 2:</b> Cuadro de marcas por líneas de productos.....	7
<b>Cuadro # 3:</b> Información y comunicación de la empresa Comercial Edén....	56
<b>Cuadro # 4:</b> Cuadro sobre información y actividades generada por el Ingreso y custodia del efectivo.....	57
<b>Cuadro # 5:</b> Cuadro sobre información y actividades generadas por el Egreso de efectivo (compra de mercadería).....	58
<b>Gráfico # 1:</b> Gráfico sobre modelo de COSO I.....	15
<b>Gráfico # 2:</b> Gráfico comparativo entre COSO I y COSO ERM.....	17

## INDICE DE ILUSTRACIONES.

<b>Ilustración # 1:</b> Diagrama de Flujo del Proceso de Conciliación Bancaria.....	61
<b>Ilustración # 2:</b> Diagrama de Flujo de Roles de Pagos.....	62
<b>Ilustración # 3:</b> Diagrama de Flujo para la elaboración de Impuestos de la Empresa.....	63
<b>Ilustración # 4:</b> Diagrama de Flujo sobre la elaboración de Estados Financieros.....	64
<b>Ilustración # 5:</b> Diagrama de Flujo para el Despacho de Mercadería.....	65
<b>Ilustración # 6:</b> Diagrama de Flujo para el Proceso de Inventario.....	66
<b>Ilustración # 7:</b> Diagrama de Flujo sobre el envío de los productos a los clientes.....	67
<b>Ilustración # 8:</b> Diagrama de Flujo de Ventas de la Empresa.....	68
<b>Ilustración # 9:</b> Diagrama de Flujo de Proceso de Concesión de Crédito.....	69
<b>Ilustración # 10:</b> Diagrama de Flujo de Proceso Cobro en Ventas a Crédito.....	70
<b>Ilustración # 11:</b> Diagrama de Flujo del Proceso de Cierre de Caja.....	71
<b>Ilustración # 12:</b> Diagrama de Flujo para el Proceso de Compra.....	72
<b>Ilustración # 13:</b> Diagrama de Flujo sobre el Proceso de Emisión de Cheque.....	73
<b>Ilustración # 14:</b> Diagrama de Flujo del Conteo Físico de Mercadería Comprada.....	74

## **Resumen.**

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño de un sistema de control Interno como herramienta para el fortalecimiento de la empresa familiar, Comercial Edén la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Milagro provincia del Guayas, y se dedica a la comercialización de línea blanca, colchones y mueblería para el hogar.

Este proyecto tiene como objetivo el análisis de los problemas o situaciones generadas por la falta de control en la empresa, identificar sus procedimientos y el diseño de pautas para un Sistema de Control Interno que ayuden al desarrollo y administración de la empresa.

La metodología está orientada por el Informe de COSO ERM el cual proporciona los componentes necesarios para identificar eventos y riesgos de la organización permitiendo de esta manera la reducción de errores, fraudes y accediendo a optimizar el control de sus actividades para el logro de los objetivos de la organización. La aplicación de este informe nos permitirá identificar las funciones, tareas y procedimientos de cada departamento de la empresa con la finalidad de establecer actividades de control adecuadas para el trabajo que se realiza dentro la organización.

Se concluye que la alternativa eficaz para el desarrollo y fortalecimiento de la empresa Comercial Edén, es la implementación a corto plazo de las pautas o pasos de procedimientos de Control Interno junto con la evaluación contante de los mismos para así detectar y reducir riesgos o eventos de manera oportuna.

Se recomienda capacitar a los trabajadores en cuanto a las medidas de Control Interno que la Gerencia de la empresa decida implementar para su mejora continua.

## INTRODUCCIÓN.

El incremento de las empresas familiares a nivel mundial y sobretodo en nuestro país, es lo que hace que cada vez más exista un interés mayor en el estudio de las mismas. Si bien es cierto se conoce, que no muchas de ellas permanecen en el tiempo, debido al descuido en el manejo y administración de este tipo de empresas, haciendo eco del dicho que las empresas familiares mueren en la cuarta generación.

Y una de las razones por la que este tipo de empresas pueden desaparecer es por la falta de un sistema de control interno en las empresas familiares o pymes. Este tipo de procesos y actividades suele ser escasa en estas organizaciones, ya que por tratarse de negocio manejados solamente por miembros de la familia en quienes existe confianza por pertenecer a la misma, no se estima necesario desarrollar este tipo de sistemas.

El desarrollo y crecimiento de la empresa familiar es lo que lleva a una formalización de estas organizaciones y a la necesidad de incrementar un sistema de control interno dentro de sus actividades, no sólo para mejorar el desempeño de sus trabajadores, sino también para evitar errores, fraudes y actividades inútiles accediendo a un manejo adecuado de la misma; y permitiendo que la empresa perdure en el tiempo.

En el capítulo I, se ilustra la problemática de una Empresa Familiar que reúne las características antes mencionadas en cuanto a su crecimiento y a la falta de un sistema de control interno; en el que se explica la situación actual de la organización y cómo se encuentra constituida.

En el capítulo II, se muestra puntos y conceptos claves a cerca de este tipo de empresa; así como también lo que requiere la planificación, desarrollo y aplicación de un sistema de Control Interno para una empresa familiar y los riesgos a los que se ven expuestas sin su implementación.

En el capítulo III, se expone la metodología que se desarrolló para la sustentación del presente trabajo de investigación.

## **1 ANTECEDENTES.**

### **1.1 Desarrollo de Antecedentes.**

#### **1.1.1 Historia de la Empresa.**

Comercial Edén es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Milagro, que se dedica a la compra y venta de línea blanca y demás electrodomésticos para el hogar, lleva ya 18 años en el mercado. Inicialmente la empresa familiar estaba constituida por una sociedad de hermanos; los Señores Carlos y Alfredo Ordoñez. Pero sólo el señor Alfredo Ordoñez se dedicaba por completo al negocio familiar ya que su hermano tenía a cargo el manejo de una imprenta en sociedad con un tercero y la cual pensaba comprar luego de tres años.

Posteriormente con el progreso de la empresa Comercial Edén, el Señor Alfredo Ordoñez decide comprar las acciones de su hermano quien no tenía una participación activa en la empresa, quedando como el único propietario del mismo, Y dedicando todos sus esfuerzos para que éste salga adelante junto con la ayuda de su hijo mayor José Luis.

#### **1.1.2 Desarrollo de empresa.**

El trabajo dedicado de Alfredo junto a su hijo José Luis se ha visto recompensado por el crecimiento de la empresa la cual se ha expandido a otras ciudades como el Triunfo, la Troncal, Naranjal y otros pueblos aledaños. Aún cuando posteriormente se da la crisis financiera en el año 1998, la que ocasionó el cierre de muchas instituciones financieras y crediticias del país, que luego llevó al cambio de la moneda en Ecuador.

Una de las razones por las que pudo mantenerse la empresa a flote durante la crisis fue por la decisión que toma Alfredo de hacer una fuerte inversión en mercadería para la empresa, la misma que fue negociada en sucres y cubierta al 100% en efectivo. Con el cambio de la moneda de sucres a dólares, ello trajo consigo una elevada inflación en la economía del país. Generando un estancamiento en la ventas para el Comercial Edén.

Con la estabilización de la moneda la empresa volvió a surgir, se empezó a recuperar la participación que se tenía en la ciudad de milagro la cual había empezado a decaer e incluso lograron expandirse a nuevas ciudades. Posteriormente decide incrementar su línea de productos y lo hace con la venta de colchones de marca Chaide y Chaide junto con otra línea de mueblería para el hogar.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

El incremento de los clientes de la empresa y la diversificación e incorporación de la nuevas líneas de productos; no sólo demandan una formalización de la empresa familiar “Comercial Edén”; sino también la implementación de un sistema de Control Interno que nos permita un manejo eficaz y eficiente de nuestros recursos y así poder tener una administración adecuada de la organización, la cual nos ayude a seguir impulsando su crecimiento y evitar errores, fraudes, trabajos inútiles.

Ya que en los últimos años ha existido una serie de problemas con retrasos en las entregas de los pedidos de los clientes; información desactualizadas del inventario en las diferentes líneas de productos; poco control a los colaboradores de la organización en el área de venta y cobranzas, pues muchos de ellos no tenían sus rutas de trabajo claramente establecidas y en algunos casos no se visitaba a todos los clientes para el respectivo cobro semanal, generando de esta manera un retraso en el retorno del dinero de la cartera de clientes ; falta de comunicación entre el área contable y de crédito a clientes, puesto que se ha ofrecido de manera consecutiva crédito a clientes morosos.

Cada uno de los sucesos explicados en el párrafo anterior, han generado como consecuencia una fuga de dinero de la empresa, uso inadecuado de los equipos de trabajo, falta de información y comunicación entre áreas; que al mismo tiempo no nos ha permitido seguir creciendo y avanzando al mismo ritmo que en años anteriores.

La no existencia de un Sistema de Control Interno en la organización “Comercial Edén”, es lo que ha generado que se tenga este tipo de problemas y que existan errores en las actividades que se desarrollan dentro de la administración de la empresa. El incremento en nuestra cartera de clientes y en la nómina de colaboradores requiere un mayor control por parte de los dueños de organización en cada una de las áreas que conforman la institución.

El Sistema de Control Interno no sólo proporcionará a la empresa familiar ayuda en el mejoramiento de su administración haciéndola más eficiente; sino que también ayudará en su formalización permitiendo de esta manera su desarrollo y permanencia en el tiempo.

### **1.3 Objetivos.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Desarrollar un modelo estructural para la elaboración de un sistema de control interno de una empresa Familiar en la ciudad de Milagro.

#### **1.3.2 Objetivo Específicos.**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa para así determinar los diferentes problemas administrativos y Financieros.
2. Identificar los procedimientos para la implementación del sistema de control interno.
3. Proponer actividades de control interno en diagramas de flujo de procesos.

#### **1.4 Justificación.**

El crecimiento de la empresa comercial Edén no sólo en clientes sino también en el incremento de las líneas de productos que ofrece es lo que hace necesario que hoy en día se desarrolle y aplique un sistema de control interno, el cual le permita a la organización una administración más adecuada del mismo, ya que las actividades a realizar van cada vez en aumento y se necesita personal capacitado que las lleve a cabo para lograr obtener un desempeño eficiente de la misma el cual permita mantener el crecimiento alcanzado y que éste perdure en el tiempo.

En muchas ocasiones se ha considerado innecesario un sistema de control interno en las empresas familiares, pero la falta de este sistema es lo que deja expuesta a muchas empresas a posibles fraudes. Por esta razón es que resulta de suma importancia su implementación con la finalidad de no sólo prever fraudes sino también mejorar los procesos internos en los que se puedan detectar problema o falencias, cuáles son las causas que los ocasionan y posteriormente contribuir con las soluciones de los mismos, permitiendo de esta manera disminuir los errores en las operaciones o actividades a realizar en cada las diferentes áreas de trabajo.

Logrando mantener una información confiable y oportuna en la que se pueda conocer la situación actual de la empresa y sobretodo que cada proceso este encaminado al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello resulta de gran importancia la participación no sólo de los colaboradores sino también del compromiso y participación de la gerencia general en la aplicación del sistema y para que este tenga éxito, el cual servirá para el beneficio de toda la organización.

##### **1.4.1 Misión.**

Ofrecer a nuestros clientes la mayor variedad de electrodomésticos y muebles para el hogar, con productos de calidad, a precios adecuados y con excelente atención al cliente, logrando la confianza de nuestros consumidores y

colaboradores, y aportando con el progreso y desarrollo económico del sector comercial.

#### **1.4.2 Visión.**

Ser reconocidos como líderes en el mercado comercial por ofrecer la mayor variedad e innovación de electrodomésticos y muebles para el hogar, convirtiéndonos en la opción preferente de nuestros clientes.

#### **1.4.3 Análisis Foda.**

##### **Fortalezas.**

- El establecimiento cuenta con instalaciones de primera.
- Financiamiento sólido de la empresa.
- Buena reputación de la empresa y reconocimiento de nuestros clientes.
- Excelente relaciones con proveedores, clientes y colaboradores.
- Diversificación y calidad en sus productos para el hogar.
- Ofrece a sus clientes transporte gratuito en la entrega de mercadería.
- Únicos distribuidores en mueblería de Teca en la ciudad de Milagro.

##### **Oportunidades.**

- Incremento en su participación en el mercado.
- Expansión de nuestras actividades en ciudades cercanas.
- Distribución de nuestra línea de mueblería al por mayor en la ciudad de Milagro.

##### **Debilidades.**

- No cuenta con un sistema de control interno eficiente.
- Falta de formalidad en varios de sus procesos operativos importantes.
- Falta de capacitación a los colaboradores.
- Falta de Control en el área contable.

**Amenazas.**

- Incremento y cambio en los impuestos y políticas fiscales.
- Inflación.
- Cambios en las políticas de importación.
- Cambios climáticos.
- Intervención de la familia en decisiones importantes de la empresa.

**Cuadro # 1: Proveedores por línea de Productos.**

Línea de Muebles	Taller Ortega Ordoñez. Metal Hierro.
Línea de Colchones	Chaide y Chaide S.A.
Línea de Electrodomesticos	Femar. Marcimex. Mayepsa. Boris Reyes Cía. Ltda. Inveresa. JuanElJuri.

**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

**Cuadro # 2: Marcas por línea de productos.**

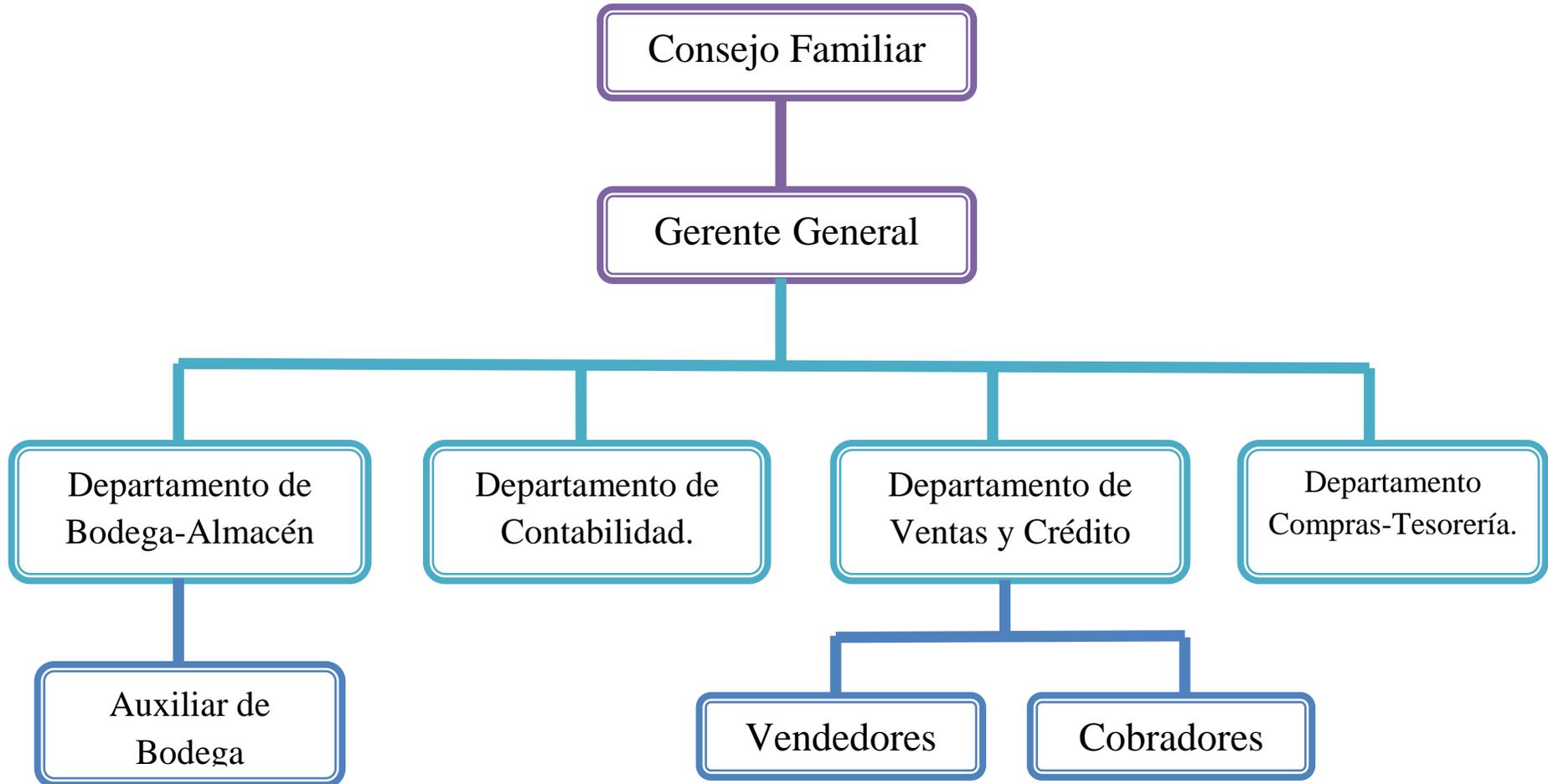
<b>Línea de Colchones</b>	Chaide y Chaide. Regina.
<b>Línea de Electrodomésticos</b>	Durex. Mabe.

	Indurama. Bosh. Oster. Global. Brother. Tramontina. LG. Sony. Prima. Samsung. Pioneer.
--	--

**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

#### 1.4.4 Organigrama Comercial Edén.



Elaboración: Ordóñez S.

## **2 MARCO TEORICO.**

### **2.1 Marco Conceptual.**

#### **2.1.1 Empresa.**

Es una organización dedicada a la realización de una actividad económica en particular; siendo ésta comercial o se servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **2.1.2 Empresas Familiares.**

Es una organización en la que su propiedad y operaciones se encuentran controlada por dos o más miembros de una familia, quienes al mismo tiempo influyen en los objetivos, intereses y políticas de aquella organización.

#### **2.1.3 Estructura Organizacional.**

Se refiere a la división y organización de las actividades de trabajo dentro de una organización, en las que se establecen y acentúan cuales son las funciones, labores y tareas a desarrollar dentro de cada unidad de trabajo de manera ordenada con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos.

#### **2.1.4 Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, costumbres y hábitos que describen el comportamiento de un grupo de personas que laboran en la misma empresa, diferenciándolas del resto de organizaciones.

#### **2.1.5 Administración.**

La administración es un proceso el cual requiere elementos cómo planeación, dirección y control con la finalidad de poder alcanzar las metas que la organización se ha propuesto.

### **2.1.6 Control.**

El control es un proceso de acciones y medidas que se realizan para verificar el cumplimiento de un plan ya establecido, en cuyo tiempo se puede detectar la existencia de debilidades o falencias las cuales pueden ser corregidas en un tiempo oportuno para el logro de objetivos.

## **2.2 Marco Referencial.**

### **2.2.1 Empresas Familiares en Ecuador y su Problemática.**

En el Ecuador el 77% de las empresas grandes son familiares, Y con relación a las PYMES cerca del 90% son también empresas de este tipo; dando como resultado que el 89% de las empresas Ecuatorianas sean de carácter familiar. Lo que ha generado que estas empresas tengan un gran impacto en el Producto Interno Bruto, con una participación del 51%.

Las empresas familiares en nuestro país están situadas en mayor porcentaje en los sectores agrícolas, textil, alimentación y muebles ya que su actividad está a fin con la consecución de la familia y su patrimonio.

Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas de éste tipo es la supervivencia, ya que como bien se conoce sólo muy pocas llegan a la tercera generación manteniéndose como empresa familiar. Esto se debe a ciertas desventajas o problemas frecuentes que atacan a las empresas de este tipo, como lo son el mezclar las relaciones laborales y familiares, dejándose llevar por los sentimientos o lazos afectivos provenientes de la familiar; tener la idea que por pertenecer a la familia se hacen acreedores a puestos gerenciales sin la preparación y experiencia adecuada; o la falta de un programa de sucesión o paso del mando por parte de los dueños fundadores al sentirse aferrados a sus puestos de trabajo y a la idea de seguir controlando su patrimonio. (Paredes, 2007)

Estos problemas y otros que se los atribuye al mal manejo y poco control de su crecimiento y formalización de éstas empresas son las que lo hacen pensar en que las empresas familiares cuentan con bajos niveles de supervivencia.

### **2.2.2 Sistema de Control Interno.**

El Sistema de Control Interno es un procedimiento desarrollado por la alta Gerencia de una entidad, para evitar riesgos y fraudes organizacionales en los que se protejan y cuiden los activos de la empresa y al mismo tiempo se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a sus operaciones y organización.

#### **Importancia del Control Interno.**

La importancia de la elaboración de un sistema de control interno dentro de una empresa, está ligada al crecimiento de la misma; ya que debido al sin número de actividades comerciales que se desarrolla; la administración empieza a considerar la iniciativa de acoger personal capacitado para cada una de las áreas de la empresa, y delegar funciones y actividades, permitiendo de esta manera la división del trabajo la misma que ayudará al desenvolvimiento eficiente de la organización.

Según el sistema de control de los negocios las actividades donde se ven concentrados los problemas están en la funciones de comprar y vender mercadería.

Muchos empresarios todavía consideran que no es necesario e importante emplear un sistema de control interno, alegando que el contar con personal de confianza les ayudará a librarse de riesgos y cualquier tipo de fraude. El que la empresa pueda tener empleados de confianza es bueno, pero al mismo tiempo esto no eliminará el riesgo de que la organización esté expuesta a fraudes; ya que en la mayoría de casos este tipo de problemas se ha generado por colaboradores a quienes se los había considerado dignos de confianza. Por tal motivo ésta es una de las principales causas por las que se realza la importancia de contar con un Sistema de Control Interno.

De la misma forma la carencia de ciertas actividades de control interno, nos puede llevar a cometer errores de manera involuntaria o pérdida de tiempo en las diferentes transacciones de la empresa. El gerente no debe esperar a que éste tipo de problemas suceda sino más bien considerar el empleo de un sistema de control interno que se ajuste al tamaño y necesidades de la organización.

### **2.2.3 Tipos de control interno aplicables a las empresas familiares.**

La necesidad inherente de un sistema de control para las empresas familiares, es lo que motiva a sus altos funcionarios a fijares mecanismos de control interno formales e informales. Considerándose así 4 tipos de sistemas de control más utilizados:

#### **2.2.3.1 Control ejecutado por la familia.**

Este tipo de control es realizado generalmente por el propietario o dueño de la empresa, el mismo se enfoca principalmente en las actividades rutinarias a realizarse en la gestión de la empresa, su ejecución es realizada de manera informal y diaria predominando así la opinión del propietario.

#### **2.2.3.2 Control Burocrático.**

El control burocrático es ejecutado en actividades o acciones que requieren procesos formales debido a su nivel de importancia para el funcionamiento de la empresa, realizado generalmente por la gerencia departamental la cual solicita una documentación detallada acerca de actividades descompuestas en acciones repetitivas y de fácil definición.

#### **2.2.3.3 Control por Resultados.**

Este tipo de control requiere una medida cuantitativa ligada a ciertos parámetros e indicadores de resultados establecidos previamente por la empresa, en la que su toma de decisiones no corresponde directamente a la alta gerencial; y es efectuada en las actividades que demandan un alto grado de competencia y habilidades.

#### **2.2.3.4 Control Ad –Hoc.**

Control realizado mayormente en empresas en las que existe un alto grado de descentralización, en el que resulta muy difícil medir el resultado de las tareas a realizadas y se prefiere un control informal en el que se respalda en la confianza y supervisión directa del jefe inmediato. (Salgado, 2002)

#### **2.2.4 Sistema de Control Interno como proceso.**

Se lo describe como un proceso por las diferentes acciones y actividades que se desarrollan en las diversas unidades de trabajo las cuales se gestionan y organizan siguiendo los patrones de la planificación, ejecución y supervisión, obteniendo como resultado una herramienta útil para el alcance de los objetivos de la empresa.

#### **2.2.5 Informe de COSO.**

El informe de COSO, es un documento el cual fue publicado en el 1992, con la finalidad de mejorar la información financiera de las organizaciones por medio de la programación, planificación e implementación de un sistema de control Interno que permita reducir los riesgos de fraudes y optimizar el control de sus actividades.

El informe de COSO describe al control interno como un proceso cuyo objetivo principal es garantizar la máxima seguridad en los siguientes aspectos:

- Eficiencia y Efectividad de las Operaciones.
- Confiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimientos de leyes y normas que sean aplicables.

Estos objetivos no sólo le proporcionan a la organización el cumplimiento de sus actividades de la manera más apropiada con la finalidad de tener altos rendimientos, sino también la posibilidad de manejar información financiera real y confiable que le permita a la alta gerencia una mejor toma de decisiones y estar al día con el cumplimiento de las norma y leyes que le corresponda a la organización.

### Componentes del sistema de control Interno según Informe de Coso.

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

Gráfico #1: COSO I



**Fuente:** COSO I Enterprise Risk Managenet

**Elaboración:** Ordoñez S.

#### 2.2.6 Reforma del Sistema de COSO.

En el año 2004 se hicieron ajustes al Informe de COSO que le permitió dar un enfoque más amplio sobre la gestión del riesgo empresarial integral. Informe de COSO II o también conocido como COSO ERM nos muestra un proceso

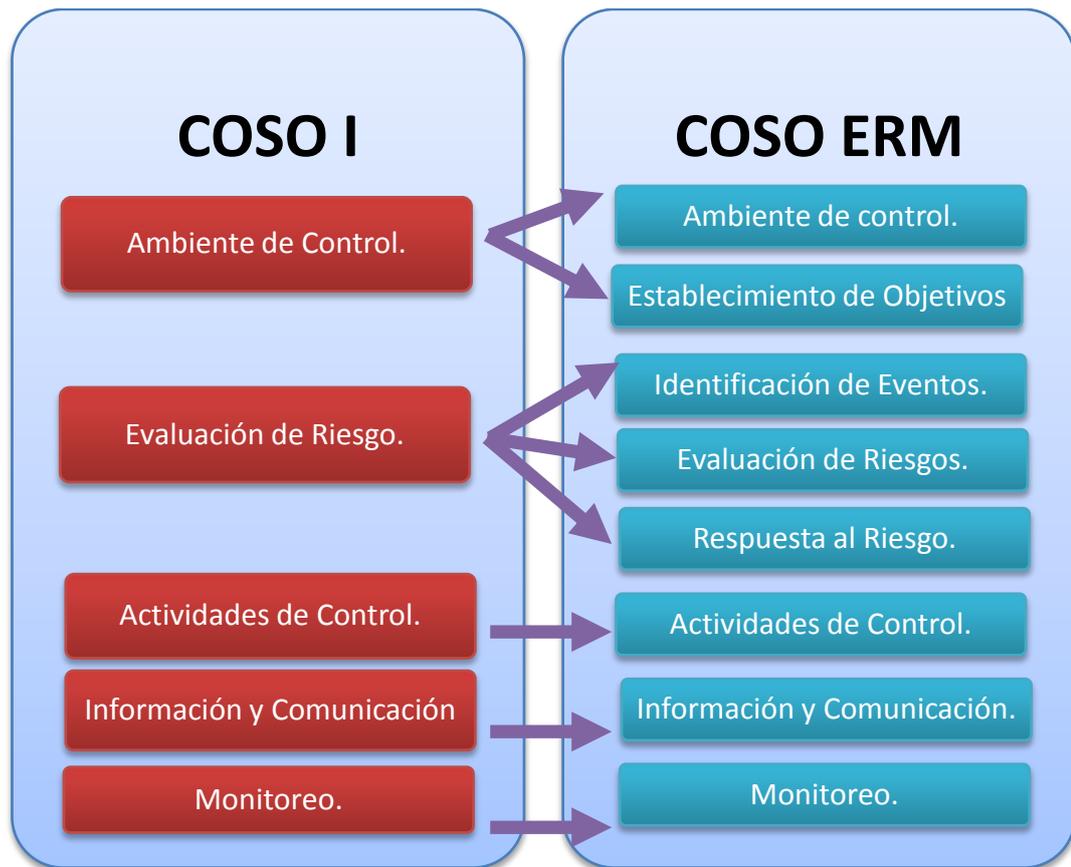
diseñado para identificar el caso de posibles eventos o situaciones que podrían afectar la administración de riesgo y por lo tanto que no se pueda cumplir con los objetivos principales de la organización.

#### **Componentes de Informe de COSO ERM.**

- Ambiente de Control.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación del Riesgo.
- Respuesta al Riesgo.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo.

Como se puede apreciar el Informe de COSO ERM cuenta con 8 componentes a diferencia de la versión de 1992 que sólo tiene 5 componentes:

#### **Gráfico #2: COSO I y COSO ERM**



**Fuente:** COSO I Enterprise Risk Managenet

**Elaboración:** El Autor

### 2.2.6.1 Ambiente de control.

Se lo describe como el entorno, clima o ambiente de la organización el cuál será motivo de control y que está constituido por el comportamiento y cultura organizacional de la empresa, así como los atributos, habilidades, costumbres y valores de los colaboradores en las diferentes divisiones de trabajo.

### 2.2.6.2 Establecimiento de objetivos.

Los objetivos de una organización se los establece de forma estratégica, para que puedan servir de base para el desarrollo de los objetivos de operación, de reporte y cumplimiento. Éstos objetivos irán de la mano y estarán alineados con la misión de la empresa permitiendo así su cumplimiento.

El establecimiento de los objetivos resulta de suma importancia para la empresa, y al mismo tiempo es necesario que se fijen dichos objetivos antes de se puedan identificar cada uno de los posibles riesgos o eventos por los cuales se puede ver afectada la institución.

#### **2.2.6.3 Identificación de eventos.**

La gerencia se preocupa por identificar cuáles serán los posibles eventos o sucesos que puedan afectar a la organización de manera positiva o negativa; determinando de este modo si representan una oportunidad o un riesgo para la empresa, para que posteriormente se establezcan la condiciones necesarias para enfrentas dichos eventos.

#### **2.2.6.4 Evaluación de Riesgos.**

Éste componente representa una de la razones fundamentales por la cual se lleva a cabo la elaboración de un sistema de control interno para la organización, con el objetivo de reducir y limitar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa.

Es decir, la evaluación de riesgos permite investigar y analizar cada uno de los procesos realizados en la organización para así contrarrestar los puntos débiles o factores negativos que lleven al no cumplimiento de los objetivos de la empresa; del mismo modo aporta para el desarrollo de mecanismos que ayuden a la administración y control de los riesgos derivados de los cambios que se dan dentro de las organizaciones en crecimiento.

#### **2.2.6.5 Respuesta al Riesgo.**

Una vez que se identifica y se evalúan el riesgo, se procede con las actividades, acciones o procesos que nos ayuden a saber cómo enfrentar o manejar los riesgos y de esta manera poder evadir o reducir su impacto negativo.

#### **2.2.6.6 Actividades de Control.**

Las actividades de control están representadas por acciones y tareas las mismas que dan cumplimiento a las políticas de la organización para el logro de

objetivos y mitigación de riesgos para el bien común de la empresa. Estas acciones mencionadas se dan en todas las etapas de gestión y en los diferentes niveles de la organización. Estas actividades tienen el papel de controles preventivos para ciertas situaciones que son de mayor riesgo para la organización.

#### **2.2.6.7 Información y Comunicación.**

La información a la que está sujeto dicho componente debe ser relevante, necesaria, actualizada y el acceso a la misma debe ser oportuno y a tiempo. De este modo se ve reflejada la relación que existe entre los canales y medios de comunicación para transmitir dicha información.

La información importante es la que debe asegurarse que fluya de todas las direcciones de la empresa tanto horizontal como verticalmente, pudiendo de esta manera ser transmitida a las diferentes áreas y departamentos de la empresa.

La comunicación interna y externa resulta inherente a los sistemas de información. Pues cada uno de los colaboradores debe conocer cuáles son las actividades, responsabilidades y obligaciones que le corresponden a su área de trabajo y al departamento al que pertenecen denominándolo de esta manera comunicación interna. Y la comunicación externa resulta necesaria para conseguir información acerca de nuestros clientes y proveedores, la misma que nos servirá para mejorar la entrega de los productos y evaluar el desempeño del sistema de control interno.

#### **2.2.6.8 Supervisión o Monitoreo.**

Todo sistema de control interno que se emplee en cualquier empresa, necesita ser evaluado y supervisado para de ésta manera verificar la calidad y eficiencia del mismo. Éste será un proceso el cual se lo debe de realizar continua y periódicamente para así garantizar y asegurar el correcto funcionamiento del sistema.

La supervisión o monitoreo debe de realizarse en cada una de las actividades de la organización y el periodo de frecuencia dependerá de los riesgos que se vayan a controlar.

Este proceso proporcionará datos e información oportuna que servirá para la eficiencia, mejora continua y perfeccionamiento de nuestro sistema de control interno.

### **3. METODOLOGÍA Y APLICACIÓN.**

#### **3.1 Ambiente de Control.**

##### **3.1.1 Autoridad y Responsabilidad.**

###### **Gestión y Administración por parte del Directorio.**

La función que desempeña el Directorio en la empresa familiar es muy importante ya son quienes establecen y promueven la aplicación de políticas empresariales, valores, principios y cultura organizacional, las cuales proporcionarán vida, personalidad y valor a la entidad.

La dirección es el encargado de la toma de decisiones general de la organización, es decir, hacia donde quiere llegar la empresa, cuáles son sus objetivos; así como también establece el tipo o estilo de comunicación e información que tendrá la organización es decir si será conducida de manera formal por medio de escritos e informes físicos o si será de manera informal a través de un control de sus actividades por medio de un contacto cara a cara.

###### **Gestión y Responsabilidad Gerencial.**

La gerencia de cada área de la organización es la encargada de las acciones, funciones y procedimientos que se deben de llevar a cabo diariamente, los mismos que darán vida al giro del negocio; es decir, establece lineamientos para hacer las cosas de una manera eficiente y eficaz. En su aplicación y cumplimiento darán como resultado el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Los niveles gerenciales no sólo son responsables del cumplimiento de objetivos a través de métodos de planeación; sino también son los encargados de salvaguardar los activos de la empresa por medio de la protección y control de los archivos de datos, programas e información administrativa, contable y financiera de la organización.

### **3.1.2 Estructura Organizativa.**

#### **Recurso Humano.**

Un factor que nos resulta de suma importancia es el recurso o talento humano de la organización, ya que para el funcionamiento y evolución de la empresa se requiere primordialmente: conocimiento, habilidades, trabajo, responsabilidad y compromiso del elemento humano con el que se cuenta. Se puede decir que una organización es el retrato de sus miembros.

#### **Asignación de Actividades.**

En la empresa se clasifican las actividades que se realizan dentro de la organización y se las divide en grupos de acuerdo a las similitudes que posean, para que de esta manera las actividades queden distribuidas de manera lógica y eficiente; que permita a la empresa una mejora en la utilización de sus recursos y una mejora en el desempeño de su gestión.

Una vez que se crea la agrupación de actividades, se procede con la asignación de las mismas a las unidades de trabajo ya establecidas.

La asignación de actividades se debe realizar de manera clara y precisa, en donde se establece cada una de las acciones y tareas de la cuales son responsables de llevar a cabo las diferentes unidades de trabajo.

#### **Selección de Personal.**

Los niveles gerenciales son los responsables de establecer los requisitos o parámetros necesarios para cada cargo dentro de los diferentes departamentos de la organización. De esta manera el proceso de selección del personal se realizará de acuerdo a las necesidades de la empresa y a los recursos económicos con los que se cuenta.

El personal escogido para que se integre a las diferentes actividades de la organización, será seleccionados de acuerdo a los requerimientos del puesto; para ello es necesario se evalúe su conocimiento, experiencia, profesionalismo habilidades y carácter que aseguren ser colaboradores idóneos para el cargo.

Los futuros colaboradores de la organización no deberán tener antecedentes penales o delictivos que pongan en duda su honra o cuenten con sanciones por perjuicios al Estado.

#### **Capacitación del personal.**

La gerencia es la encargada de que el nuevo personal sea capacitado y entrenado, de manera ágil y oportuna de acuerdo al área de especialización y las funciones que requiera el puesto de trabajo. Su capacitación no sólo será en cuanto al desempeño de las actividades a realizar en el cargo en función sino también en cuanto a la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.

#### **Evaluación del personal.**

La creación de mecanismos de evaluación para los colaboradores de la empresa estará a cargo del gerente de cada departamento, de ésta manera podrá aprovechar el recurso humano con el que cuenta la organización y que al mismo tiempo resulta ser el más importante para la institución.

Los métodos de evaluación ayudarán a discernir la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades y tareas que realizar nuestros colaboradores; así como también ayudará a la organización a ver su optimización en el uso de cada uno de los recursos que posee.

### **3.1.3 Desempeño y Funciones de las Áreas de Trabajo.**

#### **3.1.3.1 Bodega – Almacén.**

##### **Auxiliar de Bodega-Almacén.**

##### **Jefe Inmediato. Administrador de Bodega-Comercial.**

##### **Funciones.**

- Velar por la seguridad e integridad de la mercadería que está bajo su responsabilidad.
- Mantener limpia y en orden la bodega, los materiales de trabajo y la mercadería bajo su custodia.

- Llevar un registro de la mercadería que ingresa y que sale de la bodega.
- Verificación continua del stock de la mercadería.
- Elaborar y presentar informes acerca del stock de la mercadería al área de compras.
- Verificar el estado e ingreso de la mercadería enviada por nuestros proveedores, cuando se realizan las compras.
- Elaborar y presentar un reporte de requerimiento por el faltante de mercadería para determinados artículos para la venta.
- Realizar cualquier otra función o actividad asignada por su jefe inmediato.
- Mantener limpio y en orden el lugar de trabajo.

### **Administrador de Bodega-Comercial.**

#### **Jefe Inmediato. Contador general y Gerente General.**

##### **Funciones.**

- Velar por la seguridad e integridad de toda la mercadería entregada a su cargo y bajo su responsabilidad.
- Administrar los recursos que tiene a su cargo.
- Verificar el despacho de mercadería y elaborar la respectiva guía de remisión para el traslado de los artículos por parte de los vendedores.
- Elaborar reportes periódicos y actualizados de la mercadería existente.
- Controlar el ingreso y egreso de mercadería tanto física como documental.
- Control y seguimiento de los subordinados.
- Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- Elaborar reportes de necesidades y reposiciones de stock de la mercadería según las necesidades del almacén.
- Dirigir la organización y buen funcionamiento de la distribución de la mercadería en el almacén y bodega.
- Revisar los informes de stock de mercadería tanto en el Almacén como en la bodega para así emitir la orden de requerimiento de compra.
- Instruir al personal a su cargo sobre el cuidado y buen trato del inventario a su cargo.

- Cumplir con el pago de las facturas de servicios básicos del almacén a tiempo.
- Verificar la mercadería de almacén vs. La mercadería de bodega.
- Observar, vigilar, preservar y conservar los bienes y recursos que pertenezcan a la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato.

### **3.1.3.2 Área de Ventas y Crédito.**

#### **Vendedor/ Cobrador.**

#### **Jefe inmediato. Administrador del Comercial.**

#### **Funciones.**

- Atender a los clientes que ingresen a Comercial Edén de manera amable y cordial sin importar si se trata de una modesta cotización o una segura venta, indicándoles las características y bondades de los productos que se ofrecen según sus requerimientos e inquietudes.
- Brindar una excelente imagen personal y servicio mediante una atención personalizada a los clientes.
- Preocuparse por adquirir y demostrar un conocimiento profundo de los productos, precios, créditos y formas de pago de los mismos para realizar una excelente exposición de los productos en el proceso de venta.
- Conocer acerca de la cartera de clientes para saber quiénes son sujetos de crédito y quién no.
- Facturar las respectivas compras de los clientes de manera correcta.
- Programar las visitas con los clientes sujetos de crédito para el respectivo cobro.
- Realizar el recorrido de cobro completo en los días asignados.
- Conocer su área y recorrido de cobro.
- Realizar depósitos en la cuenta asignada cuando el monto cobrado pase de 250 dólares.
- Elaborar informes periódicos sobre la cartera de crédito a su cargo.

- Llevar un registro sobre las cuotas y abonos de los clientes sujetos de crédito.
- Atender con amabilidad, serenidad y respeto a los clientes en caso de que surja algún reclamo e inconveniente con determinado producto en los que se requiera garantía.
- Mantener en orden y limpia su área de trabajo.
- Velar por la seguridad de los bienes y recursos q estén a su cargo.
- Realizar cualquier otra función o actividad asignada por su jefe inmediato.

### **3.1.3.3 Área de Contabilidad.**

#### **Contador General.**

#### **Jefe Inmediato. Gerente General.**

#### **Funciones.**

- Revisar y supervisar el registro de los asientos diarios, provisiones, amortizaciones y depreciaciones realizada en la empresa.
- Revisar y supervisar el ingreso de la información necesaria para la presentación de los estados financieros de la empresa.
- Preparar el presupuesto anual para la empresa, verificar y mantener actualizada la información sobre su cumplimiento.
- Revisar y supervisar el análisis de cuentas cobrables e incobrables.
- Supervisar todos los procesos operativos observando las posibles medidas correctivas.
- Presentar a la gerencia reportes mensuales sobre los estados financieros de la organización.
- Controlar que los colaboradores realicen sus actividades de la manera correcta en cada área.
- Revisar el cumplimiento del pago de los colaboradores y su respectivo rol de pago de acuerdo a la ley y a lo estipulado por la empresa.
- Revisar y enviar el informe mensual de anexos y declaraciones e impuestos (SRI).
- Verificar la actualización de la información financiera de la empresa.

- Supervisar y verificar la realización anual del inventario n almacén y bodega.
- Recibir y revisar los informes de inventarios que cuadren con el físico de la mercadería existente.
- Presentar a la Gerencia informes mensuales sobre la liquidez de la empresa para la adquisición de bienes muebles o inmuebles en el caso de ser necesario.
- Responsable en la toma general de decisiones del área administrativa-financiera esto es: plan de pagos inversiones etc, conjuntamente con la gerencia.
- Ser un soporte en la toma de decisiones en la contratación de personal.
- Mantener limpia y en orden su área de trabajo.
- Realizar cualquier otra función o tarea asignada por su jefe inmediato.

### **3.1.3.4Área de Compras.**

#### **Jefe de Compras y Tesorería.**

#### **Jefe inmediato. Gerente General.**

#### **Funciones.**

- Recibir las facturas de los proveedores y revisar que cumplan con los requisitos que establece el reglamento de facturación.
- Entregar al contador las facturas de cualquier adquisición con su revisión y visto bueno para que se pueda realizar el pago correspondiente.
- Revisar la orden de requerimiento y reposición de mercadería de acuerdo a las necesidades del almacén.
- Elaborar las órdenes de compras y reposición de mercaderías a los proveedores.
- Emitir un informe mensual de compras y ventas realizadas al contador general.
- Mantener los contactos oportunos para analizar las características, calidad, condiciones de servicio y precios de la mercadería.

- Negociar con los actuales y nuevos proveedores los precios y financiamientos de la mercadería a comprar.
- Estar pendiente del stock y revisión exhaustiva de la mercadería y almacén y bodega.
- Controlar el manejo de caja y cobros realizados diariamente.
- Controlar la información de los movimientos de caja, cobros de créditos y ventas estén bien coordinadas.
- Realizar el reporte de mercadería defectuosa al servicio técnico del proveedor.
- Registrar los cheques por cobros de facturas a crédito.
- Enviar a contabilidad los reportes de los movimientos de la caja del Almacén.
- Registrar el movimiento del dinero de la caja del almacén a la tesorería y enviar el físico a las cuentas.
- Coordinar la ejecución del inventario anual con administrador de almacén y vendedores.
- Receptar la solicitud de suministros y materiales necesarios del almacén y demás colaboradores para la realizar con facilidad sus actividades diarias.
- Mantener en orden y limpia su área de trabajo.
- Realizar cualquier otra actividad y tarea asignada por el jefe inmediato.

### **Gerente General.**

#### **Reporta. Consejo Familiar.**

#### **Funciones.**

- Supervisar el trabajo realizado por el personal a su cargo: Administrador de Almacén-Bodega, Contador General, Jefe de Compras y Tesorería.
- Controlar el manejo de caja y cobros realizados.
- Aprobar los pagos existentes.
- Planificar y realizar estrategias financieras de la empresa.
- Revisar estados financieros mensuales de la empresa.
- Responsable de liderar y coordinar reuniones con el personal a su cargo.

- Realizar la planificación quincenal de los pagos a los colaboradores con la respectiva documentación de soporte.
- Controlar el registro de información financiera y administrativa de la empresa.
- Controlar que la información administrativa y financiera de la compañía este actualizada.
- Aprobar la solicitud de préstamos a los colaboradores de la empresa, del mismo modo es la única persona que podrá aprobar préstamos de mayor monto y plazo establecido en las políticas.
- Aprobar la adquisición de los aguinaldos navideños para el personal cada fin de año.
- Aprobar permisos por falta justificada, permisos urgentes, así como también las fechas de vacaciones programadas.
- Auditar y supervisar el mantenimiento actualizado de los archivos de documentos del departamento administrativo y financiero.
- Responsable de las toma de decisiones financieras y administrativas de la organización.
- Estar actualizado y alerta a las consecuencias de los niveles variables de la actividad económica del país y a los cambios en sus políticas económicas.
- Realizar reuniones periódicas con los jefes de la áreas que su cargo abarca para definir cumplimientos, atender inquietudes aceptar opiniones y sugerencias y resolver problemas.
- Coordinar con el Contador General reuniones mensuales para la revisión respectiva de la información financiera y contable.

### **3.2 Establecimiento de Objetivos.**

Para realizar una identificación de los riesgos existentes dentro de la organización, se requiere que primero se establezcan los objetivos de empresa con un debido proceso, los cuales nos ayuden a establecer los requerimientos necesarios para: que las operaciones de la empresa se realicen de manera eficiente; que se pueda contar con información financiera oportuna, real y confiable; y sobretodo que nos ayude en el cumplimiento de las leyes,

regulaciones tributarias, así como también con las políticas y procedimientos asignados por parte de la gerencia.

### **3.2.1 Objetivos de la Empresa.**

- Ofrecer a los clientes producto para el hogar de calidad a precios muy accesibles y en las mejores condiciones de venta.
- Fomentar el desarrollo socioeconómico de la región mediante la generación de empleo y pago de impuestos.
- Aportar al desarrollo de habilidades y destrezas de nuestros colaboradores mediante capacitación.
- Evaluar y controlar los procesos establecidos en la organización para ayudar en la mejora continua de la misma.

### **3.2.2 Responsabilidades y Objetivos de los departamentos de la organización.**

#### **Departamento de Bodega-Almacén.**

#### **Objetivos de control**

- Revisar el cuadro del inventario físico con el registro de contable de la mercadería existente.
- Elaborar solicitud de compra para los productos que se estén agotados en la bodega.
- Revisar la mercadería enviada por el proveedor; que la misma coincida con lo solicitado esté completa y en buen estado.
- Ejecutar órdenes de embarque de mercadería siempre y cuando se reciba la respectiva orden de venta aprobada de acuerdo a los criterios de la gerencia.
- Registrar los embarques realizados junto con una copia de las órdenes de venta aprobadas.
- Elaborar informes sobre las órdenes de reparación y garantías de artículos defectuosos.
- Custodiar la mercadería existente.

### **Departamento de ventas y créditos.**

#### **Responsabilidades y objetivos de control en las Transacciones de ingresos.**

- Al recibir el pedido de los clientes se debe acudir a la lista de clientes autorizados; para así elaborar las órdenes de ventas las cuales deben cumplir con los criterios de la gerencia.
- Si en las ventas se requiere de crédito, éste es otorgado bajo los límites y políticas establecidos por la gerencia, para que pueda ser aceptada la orden de venta.
- Registrar las órdenes de ventas con las facturas correspondientes en los que se exprese claramente los valores de los productos de acuerdo al pedido del cliente.
- Solicitar el embarque de los productos para la venta.
- Realizar un reporte diario de las ventas realizadas.
- Realizar un reporte sobre el dinero físico y los cheques recibidos por las ventas realizadas.
- Actualizar los registros de los abonos hechos por los clientes, en el caso de las ventas a crédito.

### **Departamento de contabilidad.**

#### **Objetivos de control.**

- Mantener actualizadas las cuentas de mayor giro de la empresa junto con sus estados financieros.
- Realizar las declaraciones fiscales dentro de los plazos establecidos.
- Registrar las ventas realizadas en cuanto a los diferentes artículos para la venta y los periodos de cobro o recuperación de cartera en el caso de las ventas a crédito.
- Controlar el saldo de los clientes, es decir actualizar el registro de cartilla de los abonos efectuados por los clientes de crédito.
- Mantener los saldos al día del efectivo existente.
- Aprobar órdenes de compras de acuerdo a los criterios establecidos en las políticas de la empresa.

- Realizar el respectivo pago a los proveedores.
- Mantener el registro del inventario actualizado.
- Contabilizar y actualizar los registros de pago de remuneraciones de los colaboradores de la empresa.

### **Departamento de Compras y Tesorería.**

#### **Objetivos de Control.**

- Revisar y cuadrar el registro de los cheques recibidos por pago de cuotas de los clientes y dinero físico que ingresa diariamente.
- Realizar remesas de fondos a las cuentas de la empresa y endosa los cheques recibidos.
- Vigilar y controlar que la caja principal del efectivo no sobrepase a lo diariamente permitido en el almacén.
- Aprobar y emitir órdenes de compras haciendo el respectivo seguimiento de la rotación de la mercadería.
- Inspeccionar la mercadería adquirida.
- Registrar la elaboración de cheques que se emitan para el pago a los proveedores.
- Registrar, controlar y aprobar las ordenes de cheques por pago de nóminas a colaboradores.

### **3.3 Identificación del Eventos.**

En toda organización se requiere que la cúpula de misma se preocupe y haga frente ante los diferentes eventos o sucesos que se le puedan presentar a la empresa, sean estos buenos o malos y determinando si representan una oportunidad o amenaza para la institución.

Los impactos, sucesos o eventos que afecten de forma negativa a la organización se la denominan Riesgo, para lo cual la gerencia debe saber cómo responder ante ella.

### **Análisis de Flujo de Procesos.**

El análisis de flujo de procesos es una técnica para identificar eventos muy útil y acertada, ya que por medio de ella podemos conocer cuál es el objetivo y la finalidad de los diferentes procesos de la organización; se puede saber cuáles son las interrelaciones de áreas que se necesitan en cada proceso, cuáles son las tareas a realizar, las entradas o salidas de información o productos y sobre todo sobre quién recae la responsabilidad de cada proceso. De esta manera al analizar se pueden identificar los diferentes eventos que puedan resultar un riesgo para la organización e ir haciendo correcciones o modificaciones en el flujo de los procesos según lo requiera el caso.

#### **3.3.1 Riesgo de Control.**

En el control interno de la empresa pueden también existir posibilidades de riesgo, los cuales estén relacionados con la presencia de errores o irregularidades que no se puedan detectar a tiempo y así ser corregidos. Estos casos se pueden dar por fallas, descuido o irresponsabilidad al repasar el registro de transacciones realizadas; documentación incompleta o errónea; acceso libre a la manipulación del efectivo o falta de restricciones en la custodia de la mercadería; etc. Los eventos explicados en el párrafo anterior son los que ayudan a que existan errores o fraudes en los estados financieros de una empresa.

#### **3.3.2 Riesgos comunes de control.**

##### **Fraude.**

El fraude, considerado en nuestro país como un delito grave penado por la ley no es más que un engaño, falsificación o abuso de confianza o poder por parte de la administración, subordinados o por terceros en los que se presentan estados financieros alterados o con información equivocada.

Existen fraudes internos y externos, los primeros se refieren a actos intencionales efectuados por colaboradores o subordinados de la propia empresa

para beneficio propio; y el segundo se dan por personas que utilizan entidades externas como bancos, clientes o distribuidores y así obtener algún beneficio.

Para que ocurra este tipo de delito en una organización, es porque existe una deficiencia en el control administrativo o de operaciones en la empresa; por ello es recomendable siempre analizar las situaciones de riesgo que motiven a un fraude, sean estas políticas muy flexibles o malos elementos dentro de la organización.

### **Errores Contables.**

Muchos de los riesgos dentro del manejo de una empresa están relacionados con los errores contables o de sus registros financieros. Este tipo de riesgo se las conoce como actos u omisiones no intencionales de la presentación de los estados financieros, pudiendo ser estos:

- Aplicaciones equivocadas de las leyes internacionales de contabilidad.
- Cálculos erróneos por parte de la administración en los registros de sus transacciones.
- Errores en el ingreso de información o datos al sistema.
- Errores en cuanto al cambio de una norma de contabilidad y si el método contable utilizado es el adecuado.

### **Irregularidades.**

Las irregularidades a diferencia de los errores contables es que; mientras el segundo es una omisión no intencional de los estados financieros el primero si lo es, presentando de esta manera información falsa y alejada de la realidad con la finalidad de causar alguna sustracción o activos o desfalco a la institución.

Las irregularidades en los estados financieros pueden ser atribuidas a los manipulación, alteración o falsificación de la información referente a documentos de soporte, mala utilización de las cuentas caja, caja chica, bancos etc., o directamente a los registros contables.

Por ello resulta de gran importancia tener un control muy estricto en las áreas sensibles de la empresa, como por ejemplo las que manejan de manera directa el dinero de la institución.

### **3.3.3 Identificación y análisis de riesgos por departamentos.**

#### **Bodega-Almacén.**

- Falta de responsabilidad al momento de realizar el conteo físico de la mercadería existente.
- Desembarque adecuado de la mercadería enviada por el proveedor junto con la solicitud de compra.
- Inadecuado almacenamiento de la mercadería.
- Ingreso de la mercadería al inventario.
- Despacho de mercadería para exhibición y venta en Almacén.
- Envío correcto de la mercadería solicitada por el cliente.
- Manipulación de mercadería frágil y delicada.
- Incremento de mercadería defectuosa no reportada al proveedor.
- Resguardo y seguridad de la mercadería y las instalaciones físicas.

#### **Ventas-Crédito y Cobranza.**

- Otorgar crédito a personas irresponsables y con mala reputación crediticia.
- Errores en la elaboración de proforma de mercadería para los clientes.
- Crecimiento de cuentas incobrables.
- Posibles pérdidas de ventas o robo.
- Irresponsabilidad en el manejo del efectivo recaudado.
- Registro inadecuado de las ventas realizadas a crédito y al contado.
- Pérdida o robo de mercadería.
- Registro inadecuado del despacho de mercadería a entregar a los clientes.

### **Compras-Tesorería.**

- Reporte de la mercadería no coincida con el físico existe de la misma.
- Adquirir mercadería a precios elevados por falta de cotización a diferentes proveedores.
- Aprobación de una requisición de compra de mercadería sin la revisión previa en el tipo y cantidad de los productos.
- Irresponsabilidad en la recepción de la mercadería adquirida al no comparar los artículos con la orden de compra.
- Irregularidades en pago a proveedores.
- Demora al ejecutar los reclamos a proveedores por mercadería en mal estado o defectuosa o por faltante de la misma.

### **Contabilidad.**

- Irregularidades en el registro de gastos e ingreso del efectivo.
- Cargo de multas e intereses por declaraciones de impuestos atrasados.
- Errores, fraudes e irregularidades con el registro de documentos contables.
- Retraso en la entrega de estados financieros.
- Desactualización de las cuentas por cobrar.
- Uso irresponsable de las cuentas o efectivo de la empresa.
- Registro de ventas a crédito y al contado.
- Inventario desactualizado.

### **3.4 Evaluación de Riesgos.**

#### **“2110 Gestión de Riesgo.”<sup>1</sup>**

La actividad de auditoría debe de asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión y riesgos.

#### **2110. A1.**

La actividad de auditoría interne debe supervisar y evaluar la eficiencia de gestión de riesgos de la organización.

---

<sup>1</sup> Normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, Pág 8

## **2110. A2.**

La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas al gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.” (Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna)

La evaluación de Riesgo nos permite conocer cómo afectan los diferentes eventos y el impacto que tiene en la consecución de los objetivos de la empresa y en los departamentos en general; para así saber cómo enfrentarlos y reducirlos o mitigarlos.

Los riesgos de la organización son estudiados y analizados para determinar si corresponden a riesgos inherentes o riesgo residual junto con la probabilidad de que el evento ocurra y el impacto que produzca a la organización. Es necesario explicar el significado de los dos tipos de riesgos inherente y residual.

**3.4.1 El riesgo inherente** se refiere a los eventos o circunstancias desfavorables que afronta la empresa por falta de acciones correctivas o de control por parte de la gerencia, para cambiar la frecuencia de los sucesos de riesgo y el impacto que produzca a la empresa.

**3.4.2 El riesgo residual** se refiere a los eventos o circunstancias que subsisten a pesar de los esfuerzos y acciones correctivas y de control aplicadas por la gerencia para afrontar el riesgo.

### **3.5 Respuesta al Riesgo.**

Luego de haber identificados y evaluado los riesgos a los que se ve expuesta la organización, es preciso que la gerencia se preocupe por desarrollar las medidas necesarias para poder afrontar dichos riesgos; es decir tener una respuesta que nos permita evitar o poder reducir su impacto en la institución.

También se cree necesario que al buscar las respuestas a los riesgos no sólo se enfoquen en su identificación y la forma de reducirlos o mitigarlos, sino también en que se pueda observar, buscar e incluir nuevas oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora continua para la organización, permitiendo así una retroalimentación tanto para el sistema de control de la empresa como para sus colaboradores.

Al analizarse anteriormente cuales son los riesgos que tiene la empresa Comercial Edén por área de Trabajo-departamento, ahora es necesario identificar y mostrar cuáles serían las medidas preventivas y correctivas para así dar una respuesta a los riesgos que enfrenta la organización.

#### **3.5.1 Medidas preventivas y correctivas para cada área-departamento de la empresa Comercial Edén.**

##### **3.5.1.1 Bodega-Almacén.**

###### **Medidas Preventivas.**

- Crear una cultura de responsabilidad en cada uno de los colaboradores, para que se sientan comprometidos con su trabajo y lo realicen de manera adecuada.
- Enseñar y explicar de manera clara y precisa a los colaboradores la forma correcta de realizar el desembarque de la mercadería adquirida, su revisión e inspección tomando en consideración las características de los productos que fueron solicitado a los proveedores.
- Establecer normas de almacenamientos y enseñar a los colaboradores, para que tengan un mayor cuidado con los productos delicados o frágiles.

- Dar capacitación a los colaboradores de cada una de las diferentes líneas de productos para su uso y mantenimiento.
- Dar la debida protección y seguridad al área de bodega-almacén con alarmas y extintores y capacitar a los colaboradores para su respectivo uso en caso de siniestro.
- Instruir sobre la manera correcta de realizar el despacho de la mercadería y el seguimiento de la misma en los casos de ventas y entrega de mercaderías a cliente.

#### **Medidas Correctivas.**

- El caso de conteo físico de la mercadería adquirida asigna a una segunda persona realizar dicha actividad también y así comparar con la del sistema existente para actualizarla.
- Supervisar el desembarque de cada uno de los productos adquiridos junto con la orden de compra y el documento de factura enviado por el proveedor.
- Revisar que el ingreso de la nueva mercadería cumpla con lo establecido por la orden de compra en aspectos como calidad, cantidad, marcas y modelos solicitados al proveedor.
- En el caso de ventas de productos, supervisar y revisar el despacho de mercadería para el embarque y traslado de mercadería de acuerdo con la guía de remisión correspondiente.
- Realizar y supervisar conteo físico de la mercadería almacenada en bodega y revisar el estado o condiciones en la que se encuentra la misma.
- Supervisar que los extintores y alarmas se encuentren en buen estado y en los puntos clave para su utilización.

### **3.5.1.2 Ventas-Crédito y Cobranzas.**

#### **Medidas Preventivas.**

- En el caso de las ventas a crédito es preciso hacer un análisis exhaustivo del cliente mediante y comité de crédito.

- Definir de manera clara y precisa las políticas de crédito mediante la elaboración de un manual con la ayuda de la cartera de clientes.
- En el caso de ventas al por mayor revisar los descuentos asignados según la línea de producto.
- Hacer un seguimiento semanal de las cartilla y pagaré o letra de cambio de los clientes sujetos a crédito para revisar sus saldos y proceder a los cobros en los tiempos ya establecidos.
- Realizar análisis sobre los registro de ventas semanales, mensuales y semestrales por líneas de productos y compararlo con lo presupuestado.
- Realizar programas de capacitación para los asesores de ventas en tema como: ventas, servicio y atención al cliente, uso y características de cada uno de los productos para la venta etc.
- Motivar e incentivar a nuestra fuerza de ventas y cobranzas para alcanzar las metas propuestas.

#### **Medidas Correctivas.**

- Supervisión detallada sobre las solicitudes de crédito de los nuevos clientes para asegurar que sean personas sujetas a crédito.
- Supervisión, actualización y cumplimiento de las políticas de crédito que establezca la gerencia.
- En el caso del despacho de la mercadería por concepto de ventas, le corresponde al vendedor revisar que se le envíe al cliente los productos solicitados en cuanto a calidad, cantidad marca y modelo se refiere.
- Analizar y revisar los saldos pendientes de los clientes que son sujeto de crédito y el plazo de pago que se les otorgó.
- Supervisar el nivel de nuestra fuerza de ventas, en cuanto a atención al cliente y porcentaje de ventas.
- Verificar el cumplimiento de las metas propuestas a la fuerza de ventas, en los tiempos establecidos y de acuerdo a lo presupuestado.

### **3.5.1.3 Compras-Tesorería.**

#### **Medidas Preventivas.**

- Realizar un coteo físico responsable sobre la mercadería almacena y que la misma coincida con lo señalado por el sistema.
- Antes de adquirir mercadería se debe cotizar los precios con 3 proveedores mínimo y hacer comparaciones de compras realizadas anteriormente.
- Para realizar una orden de perdido de nueva mercadería se necesitará también la aprobación de una persona de mayor jerarquía.
- Verificación de la nueva mercadería enviada por el proveedor y compararla con la orden de compra, en la que coincidan en términos de cantidad, calidad, marcas y modelos.
- Elaborar un registro de cada uno de los productos que vengas dañados o defectuosos y realizar el respectivo reclamo al proveedor de forma inmediata.
- Al realizar el pago a los proveedores debe haber previamente la aprobación y firma de 2 personas de mayor jerarquía y una de ellas debe de ser el gerente general.

#### **Medidas Correctivas.**

- Revisar y aprobar las ordenes de pedido de mercadería en cuanto a comparación de precios.
- Seguimiento del conteo físico de la mercadería que existente en bodega y almacén para determinar los mínimos y máximos de las diferentes líneas de productos.
- Seguimiento de la recepción de la mercadería enviada por los proveedores.
- Verificar el cumplimiento de los reclamos hechos a los proveedores por mercadería defectuosa.
- Revisión y verificación de los cheques emitidos para el respectivo pago a los proveedores por la mercadería adquirida.

### **3.5.1.4 Contabilidad.**

#### **Medidas Preventivas.**

- Actualizar semanal y mensualmente las cuentas de ingresos de la compañía y realizar los ajustes y conciliaciones bancarias.
- Realizar las declaraciones y ajustes de impuestos dentro de los primeros días del siguiente mes a declarar.
- Los documentos de registros utilizados dentro de la compañía por el departamento de contabilidad deben de estar debidamente firmados y autorizados por su responsable.
- Registrar, actualizar y contabilizar las transacciones de realizadas en la compañía dentro de las fechas que se llevaron a cabo.
- Entregar informes de los estados financieros mensuales a la Gerencia.
- Desarrollo y ejecución de un manual contable en el que se explique de forma detallada el ingreso de la información y la elaboración de los registros y transacciones de cada una de las operaciones contables de la empresa.

#### **Medidas Correctivas.**

- Revisar y constatar las firmas de los responsables de autorizaciones de los documentos contables.
- Revisar de manera periódica los estados financieros de la empresa por parte de la alta gerencia.
- Inspeccionar la elaboración de las declaraciones de impuestos en las fechas establecidas y sus pagos correspondientes.
- Revisar periódicamente el registro de las transacciones contables realizadas.

### **3.6 Actividades de Control.**

Como su nombre lo indican las actividades de control son las tareas que se planean realizar en la empresa como una respuesta por parte de la gerencia hacia la reducción de los riesgos en la organización.

Estas actividades se realizan en todas las áreas y niveles de la organización y resultan ser las de mayor importancia, ya que es en este punto en el que se especifican de manera clara y detalla las funciones y responsabilidades de los departamentos; incluyendo así la ejecución de un control preventivo que nos ayude a identificar situaciones riesgosas permitiendo claramente observar los errores e irregularidades para su corrección de manera oportuna.

Entre las actividades de control podemos encontrar las siguientes:

- **Gestión de funciones por actividades.**

Se refiere a que los logros alcanzados por cada unidad de trabajo son revisados y analizados por los responsables del departamento a través de las tareas y actividades debidamente ejecutadas.

- **Segregación de funciones.**

La segregación de funciones no es más que la división del trabajo en tareas y funciones a los diferentes colaboradores de la organización, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, generando así un control para cada unidad de trabajo.

- **Controles físicos.**

Conocidos también como inventarios los que generan información acerca de las existencias físicas en la empresa como mercaderías o productos, activos fijos etc.

- **Proceso de Información.**

Son controles en los que no sólo se comprueba la realización eficiente de las transacciones sino también su exactitud y totalidad.

### **3.6.1 Funciones y Actividades de Control para cada Área de la Organización.**

#### **3.6.1.1 Departamento de Bodega-Almacén.**

**Descripción.-** esta área es la encargada del resguardo, almacenamiento y seguridad de la mercadería adquirida por la empresa para realizar sus actividades comerciales. Sus operaciones se encuentran ligadas y van de la mano con las que se realizan en las áreas de compra y venta, ya que las cantidades y el tipo de mercadería que se almacene dependerán de las necesidades de nuestro mercado.

##### **Tareas y Actividades a realizar:**

- Inventarios físicos de mercadería.
- Registro de mercadería que respalda la ejecución del inventario.
- Ingresar la mercadería comprada en los registros y actualizarla constantemente.
- Recepción y conteo físico de la mercadería adquirida.
- Despacho de mercadería junto con orden de venta.
- Enviar de mercadería vendida al cliente.
- Almacenamiento apropiado y seguridad de la mercadería.
- Control de máximos y mínimos del stock de la mercadería.

##### **Documentos necesarios<sup>2</sup>:**

- Orden de venta.
- Guías de remisión.
- Lista de despacho.
- Orden de compra de mercadería
- Factura de proveedor.
- Reporte de inventario.
- Requisición de reclamo por mercadería defectuosa.
- Registro de entrega de mercadería para clientes.

---

<sup>2</sup> Registro de Archivos de la Empresa.

## **Procedimiento.**

### **Despacho de mercadería.**

- Recibir y revisar la proforma de pedido y orden de venta para poder sacar mercadería y asignar el responsable.
- Registrar el nombre del responsable del despacho y la fecha en la que se realiza el mismo, tanto en proforma de pedido como en el orden de venta.
- Despachar la mercadería de acuerdo a las cantidades, marcas y modelos establecidos en la proforma y orden de venta.
- Realizar por segunda ocasión el conteo de la mercadería despachada junto con la documentación correspondiente.
- Archivo de cada uno de los despachos realizados con las copias de la documentación correspondiente.

### **Inventario.**

- Efectuar inventarios físico general de acuerdo a los periodos establecidos por el departamento de contabilidad.
- Manipulación adecuada de la mercadería de acuerdo a sus características.
- Elaboración de registro de inventario con firma de los responsables.
- Revisión y conteo de la mercadería enviada por proveedores junto con los documentos de factura y orden de compra correspondientes.
- Revisión y conteo de la mercadería comprada en presencia del jefe de Compras.
- Los reclamos por mercadería defectuosa o faltante de la misma se los debe realizar de manera inmediata al proveedor.
- La ejecución de garantías en los productos estarán a cargo del departamento de compras.

### **Envío y entrega de Mercadería al cliente.**

- Realizar el embarque de mercadería de acuerdo a las instrucciones detalladas en la orden de venta.
- Verificar el conteo y embarque de los productos pedidos.
- Antes de hacer la entrega deben de tener conocimiento de las direcciones o rutas para la entrega de la mercadería.
- El responsable debe poseer los siguientes documentos:
  1. Guía de remisión.
  2. Factura de los productos a entregar y una copia de la misma en el caso de venta al contado. Si la venta es a crédito la copia es duplicada.
  3. Y el registro de mercadería entregada, el mismo se debe detallar los datos del responsable y la fecha de realización.
- Resguardo y protección de la mercadería hasta su destino.
- Una vez entregada la mercadería al cliente este debe de firma el registro de entrega de productos.

### **3.6.1.2 Departamento de Ventas, Crédito y Cobranzas.**

**Descripción.-** esta unidad de trabajo es la que le da el giro y vida al negocio ya que se encarga del servicio y atención directa a nuestros clientes. Se la considera una de las más importantes porque las transacciones que realiza no sólo tienen que ver con los productos sino también con la recepción del efectivo.

#### **Tareas y Actividades a realizar:**

- Recepción de los pedidos de los clientes.
- Otorgar crédito a clientes bajo las políticas establecidas por la gerencia.
- Revisión y actualización de cartera de clientes.
- Despacho de mercadería.
- Facturación.
- Emisión de órdenes de venta y proforma de pedidos.
- Otorgar descuentos a clientes en compras especiales.
- Recepción del efectivo en ventas y cobros.

- Depósito de dinero en cuentas bancarias.
- Cuadre y verificación del dinero recibido durante el día.
- Cobros a clientes por ventas a crédito.
- Actualización de los registro de los clientes con los que tienen pagos pendientes.

**Documento necesarios.**

- Proforma de pedidos.
- Ordenes de ventas.
- Factura.
- Lista de despacho.
- Recibo por cuotas de pago.
- Cartillas de registro de cuentas por cobrar a clientes.
- Letras de cambio.
- Pagarés.
- Registro de ingresos diarios.
- Registro de rutas de recorridos de cobro.
- Comprobantes de depósitos en cuentas bancarias.
- Cheques por cobrar entregados por los clientes.
- Registro de comisiones en venta.

**Procedimiento.**

**Ventas.**

- Recepción y aprobación del pedido del cliente, una vez que se confirma la existencia de los productos en bodega-almacén.
- Facturación por el valor total de la venta realizada.
- Emitir la orden de venta en donde se especifican las características de la mercadería solicitada por el cliente.
- Emitir y enviar las copias de los documentos correspondientes a la venta y enviarlos a bodega almacén para que proceda con el despacho y entrega de la mercadería al cliente.

- La recepción de dinero de las ventas en efectuado por la persona responsable y autorizada por el departamento de tesorería en presencia del vendedor.
- Los ingresos de efectivo diario deben constar en el respectivo registro de ingresos, donde estará detalla las razones de la entrada del dinero.
- El jefe de ventas es el encargado de llenar el registro de comisiones en venta junto con ejecutivos de venta.
- Al final de la jornada de trabajo deberá hacerse el cuadro de ingresos por ventas, el mismo deberá estar presente el jefe del departamento de ventas, un delegado entre los vendedores y el jefe de tesorería. Dicho cuadro llevará las firma de los tres intervinientes.
- Todo el dinero recibido debe de ser depositado al final del día.
- Al departamento de contabilidad se deberá emitir y enviar copias de los siguientes documentos:
  1. Facturas emitidas por las ventas realizadas.
  2. Registro de ingresos del día.
  3. El cuadro de ingresos debidamente firmado por 3 responsables.
  4. Comprobante de depósito en las cuentas bancarias.

### **Ventas a Crédito.**

- Si el cliente desea realizar compras a crédito debe llenar una solicitud de crédito.
- Debe presentar copias y original de los siguientes documentos personales:
  1. Cédula de Identidad.
  2. Papel de votación.
  3. Una planilla de servicios básicos.
- Debe presentar una referencia personal y dos comerciales.
- Necesita de una garante el que también deberá presentar original y copia de sus documentos personales.
- El vendedor deberá revisar los documentos y comprobar su originalidad.
- Revisar la cartera de los clientes que son aptos para ser sujeto de crédito y también deberá investigar su nombre en el DataCrédito.

- El vendedor debe armar la carpeta del solicitante de crédito y enviarla a los responsables de su aprobación.
- La aprobación de los créditos es responsabilidad del gerente general y el jefe del departamento de ventas luego de revisar minuciosamente la carpeta de la persona solicitante del crédito.
- La aprobación de precios especiales en determinados productos o descuentos por compras al por mayor son autorizados sólo por el Gerente General.
- Los créditos son concedidos hasta un plazo de 180 días.
- Una vez aprobado el crédito se procede hacer efectiva la venta y se emiten los documentos correspondientes:
  1. Orden de venta.
  2. Factura.
  3. Letra de cambio o Pagaré.
  4. Cartilla de registro del cliente para pago de cuotas.
  5. Recibo por la cuota de entrada del artículo vendido.
- Revisar y verificar que la letra de cambio o pagaré deben estar debidamente formados por el cliente y su garante.
- Emitir y enviar las copias de los documentos correspondientes de la venta a bodega-almacén para realizar el despacho y entrega de la mercadería.
- Ingresar a los registros de ventas a crédito la información de los nuevos clientes diariamente para que sean posteriormente visitados por cobradores para el pago de las cuotas.
- Emitir las respectivas copias de los documentos de las ventas a crédito al departamento de contabilidad.

### **Cobros por ventas a Crédito.**

- El cobrador deberá realizar el recorrido completo de su ruta asignada por día.
- Emitir recibos a los clientes por cada pago de cuota realizado.
- Ingresar la información del pago realizado por el cliente en la cartilla de registro correspondiente.

- Revisar los saldos anteriores de los clientes visitados.
- Realizar depósitos en cuentas bancarias cuando el efectivo cobrado sobrepase el máximo establecido por la gerencia.
- Al finalizar la jornada el cobrador deberá hacer el cierre de cobro diario junto con el jefe del departamento de ventas y cobranzas y el jefe del departamento de tesorería.
- Hacer la entrega del dinero recaudado al jefe del departamento y al jefe de tesorería.
- Entregar los siguientes documentos:
  1. Talonarios de recibos.
  2. Cartillas de registro asignadas para la ruta diaria.
  3. Comprobantes de depósito en cuentas bancarias.
- Elaborar y Emitir copia para el departamento de contabilidad el registro de ingresos por cobros en el día.
- Emitir una copia del cierre y cuadro de cobros diarios a contabilidad debidamente firmado por un delegado de los cobradores, el jefe del departamento de ventas y cobranzas y el jefe del departamento de tesorería.
- Elaborar y emitir una copia para el departamento de contabilidad del registro de cheques receptados de los clientes para su respectivo cobro.

### **3.6.1.3 Departamento de Compras y Tesorería.**

**Descripción.-** esta área es la encargada de realizar la adquisición de la mercadería para la venta en las diferentes líneas de productos que la empresa tiene para ofrecer a sus clientes y el mercado.

#### **Tareas y Actividades a realizar:**

- Requisición de compra.
- Cotización de mercadería o productos.
- Solicitud y órdenes de compras.
- Aprobación de compras de mercadería.
- Autorización para la compra de bienes de la empresa.

- Revisión de mercadería adquirida y enviada por proveedor.
- Reclamos por mercadería defectuosa enviada por el proveedor.
- Orden de pago a proveedores.
- Elaborar informe sobre las cuentas por pagar.
- Registro y emisión de cheques para el pago de proveedores.
- Registro control y actualización del inventario y el costo del mismo.

**Documentos necesarios:**

- Solicitud de compra.
- Órdenes de compra.
- Facturas.
- Orden de reclamo de mercadería defectuosa.
- Orden de emisión de cheques.
- Proforma de cotización.
- Orden de desembolso.

**Procedimiento.**

**Compra de mercadería.**

- La elaboración de la requisición de compra es responsabilidad del jefe del departamento de compras y tesorería, quien la efectuará de acuerdo a los registros de inventarios, para conocer de los mínimos y máximos de la mercadería en bodega-almacén.
- Requerir y analizar los catálogos de proveedores en cuanto a calidad, cantidad, marcas, modelos, precios y formas de pago de la mercadería a comprar.
- El jefe del departamento es el encargado de realizar las cotizaciones de la mercadería y elaborar una proforma de cotización, dicha proforma se la realizará con la investigación y consulta de mínimo tres proveedores diferentes.
- La proforma de cotización será realizada para cada línea de producto de la empresa y será adjuntada con la requisición de compra y enviada al gerente general con copia al departamento de contabilidad.

- La aprobación de la requisición de compra deberá ser firmada por el gerente general.
- Emitir la respectiva orden de compra y enviar copias al gerente general y departamento de contabilidad.
- Ejecutar el pedido de la nueva mercadería al proveedor que se ajuste a nuestras necesidades y presupuesto.
- Elaborar la orden de emisión de cheque para el pago de la mercadería y enviarla al departamento de contabilidad.
- Enviar al jefe de bodega-almacén la proforma de pedido de la mercadería a recibir.
- Los cheques destinados para compra de mercadería llevan firma conjunta, es decir para que sea valedero el cheque debe ser firmado por el gerente general y el jefe del departamento de compra.
- Elaborar registro de facturas de proveedores y enviarlas al departamento de contabilidad.
- Al recibir la mercadería enviada por el proveedor en bodega-almacén es responsabilidad del jefe de compras realizar el segundo conteo de la mercadería adquirida.
- El ajuste de precios para la nueva mercadería para la venta será responsabilidad del jefe de compras junto con el jefe de ventas y cobros.
- La aprobación de los precios de la nueva mercadería será responsabilidad del gerente general y será firmada por él y el contador general.

#### **Emisión de cheques.**

- El jefe de compras y tesorería es el encargado de solicitar los cheques al departamento de contabilidad con las respectivas especificaciones de su uso.
- La emisión de los cheques es realizada por el jefe de compra y firmado por el ya mencionado y el gerente general.
- El jefe de compras es el responsable de elaborar un registro de los cheques que ha emitido cada quincena y fotocopiarlos y mandar el registro con copias adjuntas al departamento de contabilidad.
- Ese registro debe ser firmado por el jefe de compras y gerente general.

#### **3.6.1.4 Departamento de contabilidad.**

**Descripción.-** esta área es la encargada de registrar, organizar, ajustar, analizar y archivar la información generada por todos los departamentos de la empresa y presentar informes a la gerencia acerca de la situación financiera de la institución, elaborar estados financieros y declaraciones de impuestos.

##### **Tareas y Actividades a realizar:**

- Registros de las transacciones realizadas en los asientos contables correspondientes.
- Recaudar la información de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos de la organización.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar los estados financieros de la compañía.
- Análisis de estados financieros.
- Realizar las declaraciones de impuestos al respectivo ente regulador.
- Organizar, proteger y archivar los libros contables.
- Pago de nómina.

##### **Documentos necesarios:**

- Estados de cuenta bancarios.
- Registro del libro diario.
- Facturas de proveedores.
- Facturas emitidas por la empresa.
- Libro mayor.
- Estados financieros.
- Demás informes, reportes o registros necesarios.

##### **Procedimiento.**

###### **Elaboración de estados financieros básicos.**

- Con la información y reportes generados por los demás departamento de la empresa se deben elaborar el registro de libro diario correctamente.
- Realizar la actualización de la cuenta bancos.

- Realizar las conciliaciones bancarias de manera oportuna.
- Actualización de cada una de las cuentas.
- Elaboración mensual del estado de resultado.
- Elaboración semanal del estado de flujo de efectivo.
- Registro de saldos de la empresa.
- Elaboración mensual del balance general de la empresa.

#### **Declaración de impuestos.**

- Es responsabilidad del jefe de contabilidad recopilar la información necesaria para realizar la declaración de impuestos.
- La declaración debe realizársela hasta dos días antes de la fecha límite asignada por SRI para la declaración de impuestos.
- En caso de retrasos en las declaraciones los rubros que se generen por intereses o moran serán recargados al jefe del departamento de contabilidad.

#### **Conciliación bancaria.**

- Recibir y revisar los estados de las cuentas bancarias enviada por la institución financiera.
- Revisar y comparar el registro de los comprobantes de depósitos realizados en dichas cuentas.
- Revisar y comparar el registro de emisión de cheques correspondientes a dichas cuentas bancarias.
- Cruzar la información y hacer el respectivo cuadro.
- Organizar y archivar los registros y documentos ya mencionados.

#### **Pago de nómina.**

- La elaboración de los roles de pago a los colaboradores de la empresa es responsabilidad del contador general.
- El contador es quien solicita a todos los departamentos de la compañía el registro de asistencia y horas trabajadas de los colaboradores.
- El pago de nómina se realizar quincenalmente por un valor del 50% de su sueldo del mes.

- Con la información solicitada a los departamentos procede a realizar todos los cálculos necesarios para confeccionar el rol de pago de cada empleado y hacer el pago de nómina.
- La aprobación de los roles de pago es responsabilidad del gerente general así como también dar la autorización para el débito de la cuenta corriente por valor total que representa el pago de nómina.
- Los montos por el pago de nómina son ingresados en los registros contables de la compañía.
- El departamento de contabilidad, deberá archivar una copia de los roles de pago a los colaboradores con la firma de conformidad por parte del beneficiario.
- El departamento de contabilidad tiene la responsabilidad de distribuir a los diferentes departamentos de la compañía el documento original de rol de pagos de los colaboradores.

### **3.7 Información y Comunicación.**

En el desarrollo del sistema de control interno este elemento resulta ser muy relevante, ya que no sólo da a conocer la forma en la que se origina la información dentro de la empresa sino también el acceso o disponibilidad de la misma con la finalidad de ayudar a cumplir con los objetivos de la organización.

#### **3.7.1 Información.**

La práctica o ejercicio de actividades o tareas en las diferentes áreas de trabajo de una empresa es lo que va a generar datos que se convertirán en información, la cual proporcionará a la alta gerencia un conocimiento de las funciones realizadas en cada uno de los departamentos, su desenvolvimiento e incluso en la toma de decisiones.

La información que se debe manejar dentro de la institución debe ser de calidad para así lograr la consecución de objetivos. Para que la información en la empresa sea de calidad es necesario que los datos que genera cada departamento

sean precisos, estén actualizados, sean exactos, reales y disponibles para el personal especializado que pueda hacer un uso adecuado de dicha información.

### 3.7.2 Comunicación.

Así como para poder tomar decisiones es importante desarrollar información adecuada; de la misma forma es imprescindible la transmisión o comunicación de dicha información, es decir que cada departamento pueda gozar de la facilidad de obtener información que ayude a su desenvolvimiento.

La comunicación de la información es parte clave de nuestro sistema de control, ya que con ella no sólo se logra el conocimiento de políticas de la organización, funciones y responsabilidades de los colaboradores sino también nos permite poder encontrar los posibles riesgos corporativos y así generar una reacción positiva antes ellos. Por esta razón es necesaria que la información sea comunicada a las personas adecuadas para que pueda crear valor para la empresa.

A continuación se presenta parte de la información generada por cada área de la empresa Comercial Edén y para qué departamentos resulta la información y comunicación de mayor interés.

**Cuadro # 3: Información y comunicación de la empresa Comercial Edén.**

<b>Áreas de la Empresa</b>	<b>Información relevante.</b>	<b>Departamento interesado.</b>
Bodega-Almacén	Inventarios y custodia de la mercadería.	Departamento de compras.
Ventas y Cobranzas	Necesidades de los clientes. Ingreso de efectivo a la empresa.	Departamento de compras. Departamento de contabilidad. Gerente general.

Compras y Tesorería	Productos en el mercado. Proveedores que se ajustan a nuestras necesidades como empresa.	Departamento de ventas y cobranzas. Departamento de contabilidad. Gerente General.
Contabilidad	Estado financiero de la empresa y su rentabilidad. Capacidad de inversión y endeudamiento.	Gerente General. Departamento de compras. Departamento de ventas y Cobranzas.

**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

**Cuadro # 4: Información y actividades generadas por el ingreso y custodia del efectivo en cada área de la empresa Comercial Edén.**

Áreas de la Empresa	Actividades e información generada.	Departamento interesado
Ventas y Cobranzas	1. Recibe dinero por ventas al contado o crédito. 2. Recibe dinero por los cobros realizados en el día. 3. Registro de ingresos por pagos en cheques	Departamento de compras y tesorería. Departamento de contabilidad.
Compras y Tesorería.	Recibir la totalidad del dinero recaudado en el día. 2 .Recibir y revisar la remesas de cheques para depósito.	Departamento de ventas y cobranzas. Departamento de contabilidad.

	3. Realizar el cuadro y cierre del efectivo recaudado y depositarlo.	
Contabilidad	1. Recibe el cuadro y cierre del efectivo con documentos correspondiente. 2. Realizar el registro de las transacciones realizada en el día en libro diario. 3. Actualiza las cuentas de la empresa (caja, bancos, cuentas por cobrar)	Departamento de compras y tesorería. Gerente General.

**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

Es necesario e importante recalcar que cada uno de los documentos que manejan los departamentos para el ingreso de efectivo serán debidamente autorizados y firmados según corresponda en el procedimiento detallado en las actividades de control para el ingreso del dinero.

**Cuadro# 5: Información y actividades generadas por el Egreso de efectivo (compra de mercadería) en cada área de la empresa Comercial Edén.**

Áreas de la Empresa	Información y Actividades generadas	Departamento interesado.
Bodega-Almacén	1. Realiza inventario y verifica máximo y mínimos de a mercadería. 2. Registra mercadería en déficit y elabora documento de requisición	Departamento de Compras y Tesorería. Departamento de Ventas y Cobranzas

	de mercadería.	
Compras y Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe revisa y evalúa registro de inventario y requisición de mercadería para realizar la compra.</li> <li>2. Aprueba la requisición y elabora la respectiva orden de compra (junto con el gerente general).</li> <li>3. Emite, firma y registra el cheque autorizado para el pago el proveedor.</li> </ol>	<p>Departamento de Contabilidad. Gerente General. Departamento de Bodega-Almacén</p>
Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el comprobante de pago por la compra de mercadería.</li> <li>2. Enviar el cheque con el registro para que sea emitido por jefe de compras.</li> <li>3. Registrar la adquisición de la mercadería y hacer la actualización de las cuentas correspondientes (caja, bancos, inventarios etc.)</li> </ol>	<p>Departamento de Compras y Tesorería. Departamento Bodega-Almacén. Gerente General.</p>

**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

En la realización de egreso de efectivo por la adquisición de la mercadería se deberá constatar las firmas de autorización del Gerente General en los documentos correspondientes, según lo especifica el procedimiento de compra en las actividades de control.

### **3.8 Monitoreo.**

La evaluación de los diferentes procesos de la organización y su desempeño es a lo que llamamos el monitoreo del sistema de control. Estas se encuentran dentro de las actividades control las cuales están siendo supervisadas y evaluadas por los jefes de cada departamento.

Las actividades de la empresa realizadas en los diferentes departamentos forman parte de un proceso, y aquellos procesos son los que deben de ser claramente conocidos por los colaboradores de la organización y sobre todo por los jefes de área para de esa manera hacer una evaluación más precisa y a diario del trabajo realizado por sus colaboradores.

La evaluación de los procesos es lo que permite que el sistema de control funcione de manera eficiente para la empresa y genera la reducción de riesgos propios del negocio. Para llevar a cabo el monitoreo adecuado se lo puede realizar por medio de actividades continuadas.

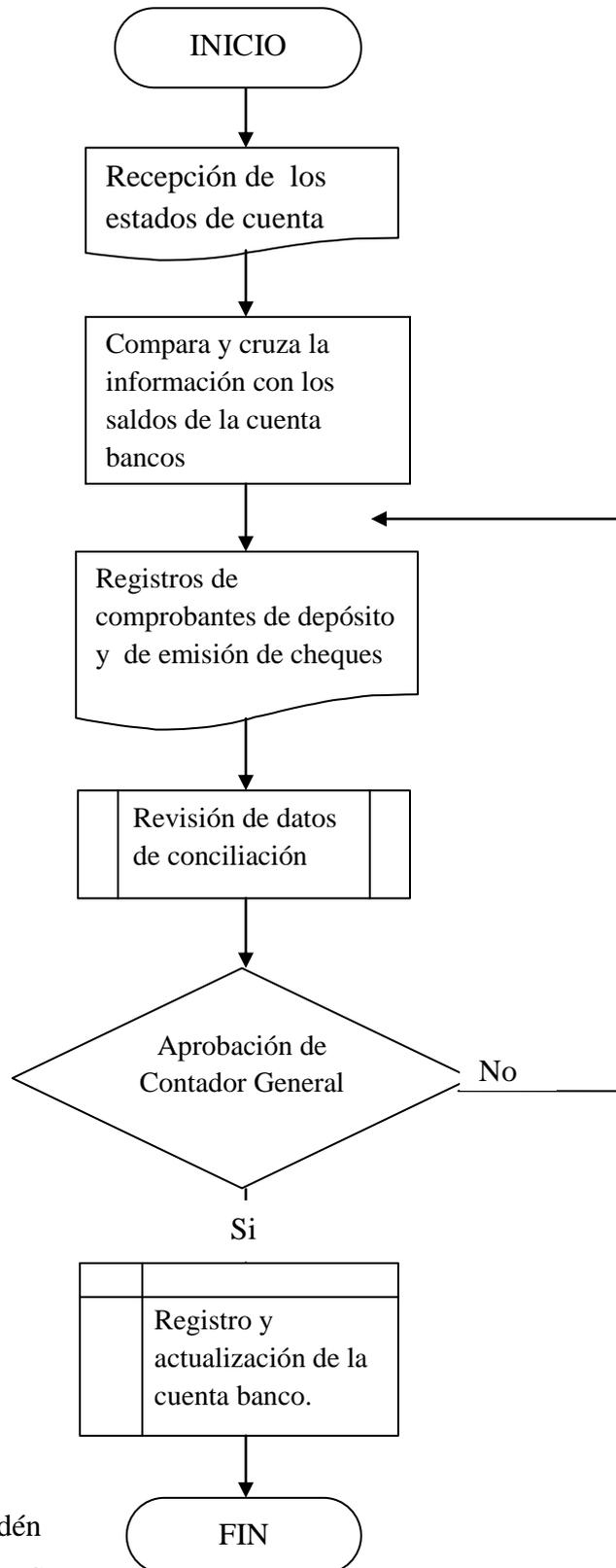
**Actividades Continuas:** Para realizar un monitoreo de control eficiente podemos aplicar las siguientes actividades.

- Evaluación y supervisión de las actividades administrativas comunes y habituales en las que se pueden identificar el procedimiento de control y los posibles errores o deficiencias en el sistema.
- Confirmación y justificación física de la información almacenada en los registros de control.
- Elaboración de diagramas de flujo de los procesos de mayor relevancia en la organización y dar su respectivo seguimiento para así verificar su cumplimiento.
- La ejecución de una auditoría externa.

Para realizar el monitoreo en la empresa Comercial Edén se presenta a continuación diagramas de flujo para los procesos más significativos en cada área de trabajo.

### 3.8.1. Área de Contabilidad

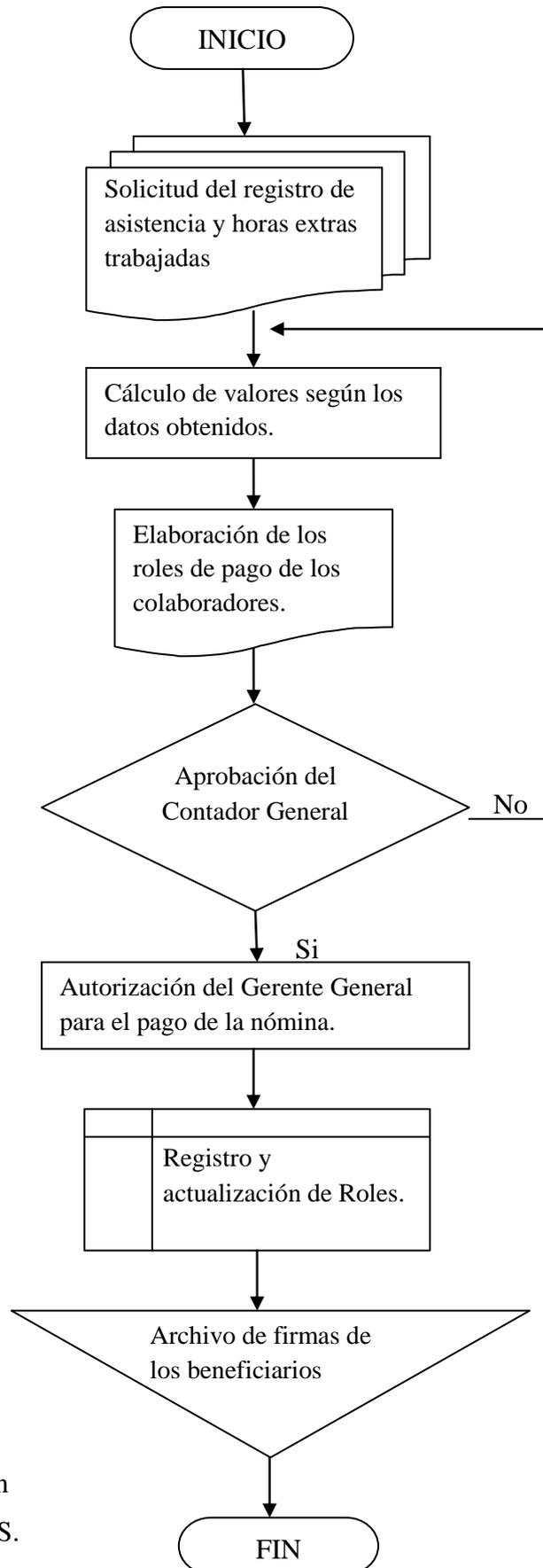
**Ilustración 1: Diagrama de Flujo del Proceso de Conciliación Bancaria.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

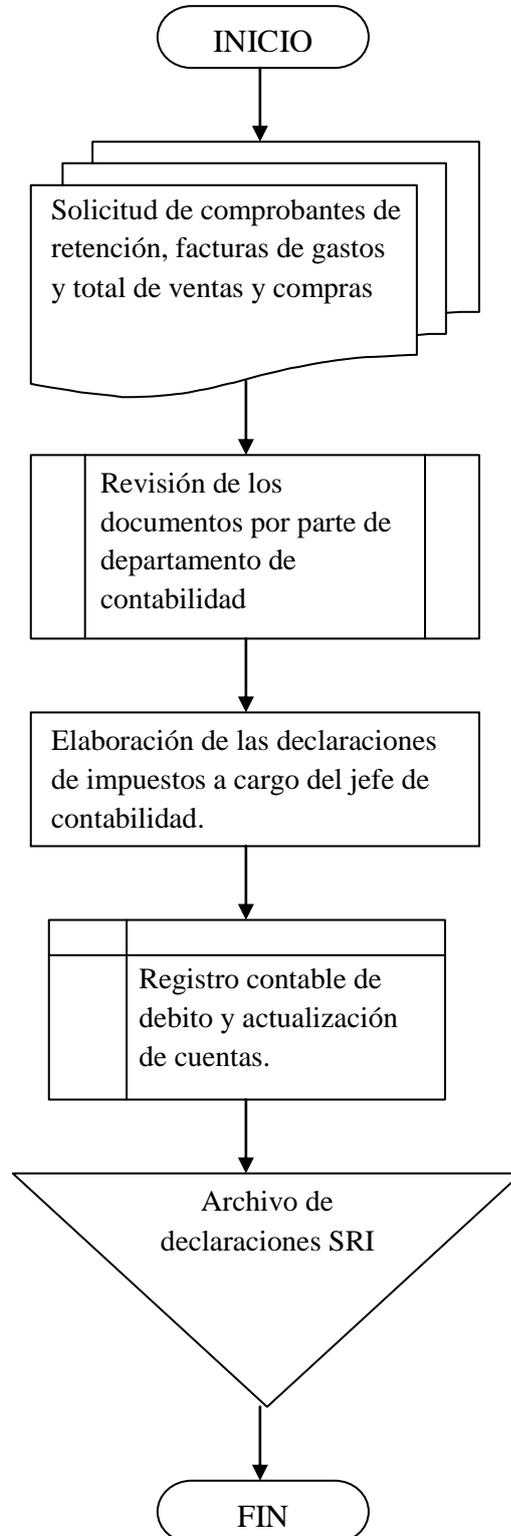
**Ilustración #2: Diagrama de Flujo de Roles de Pagos.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

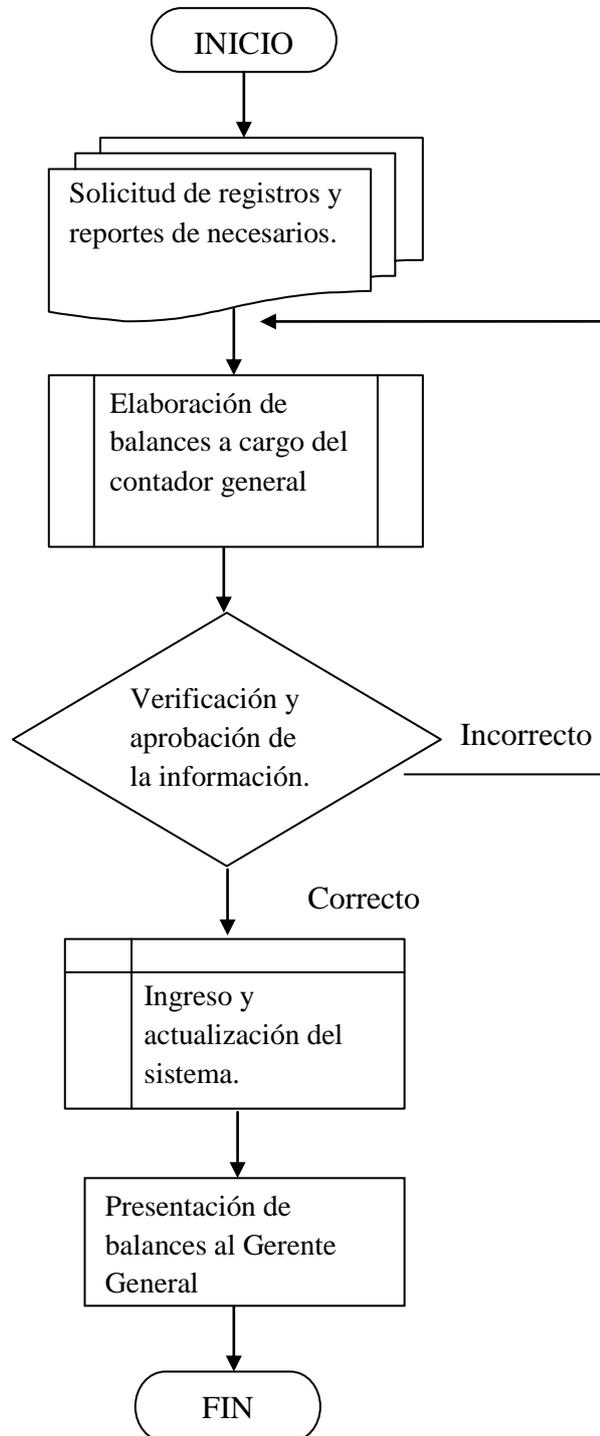
**Ilustración #3: Diagrama de Flujo para la elaboración de Impuestos de la Empresa.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

**Ilustración #4: Diagrama de Flujo sobre la elaboración de Estados Financieros.**

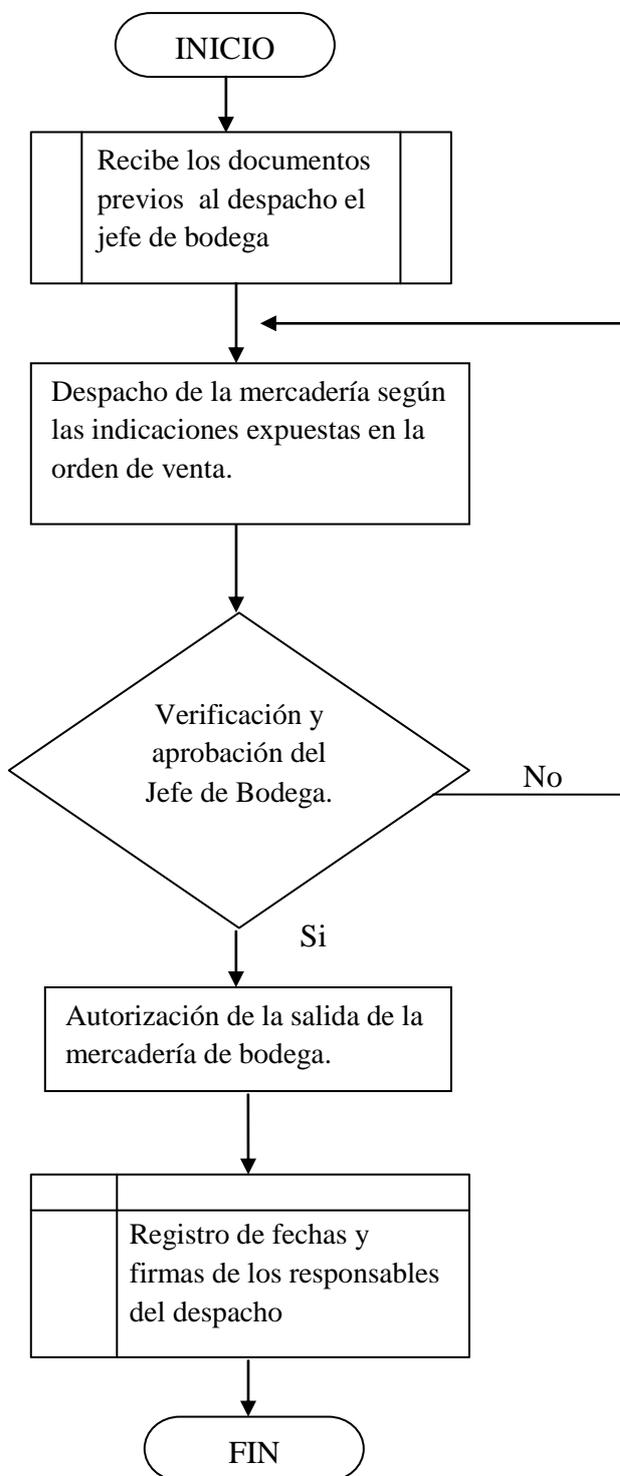


**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

### 3.8.2 Área de Bodega-Almacén

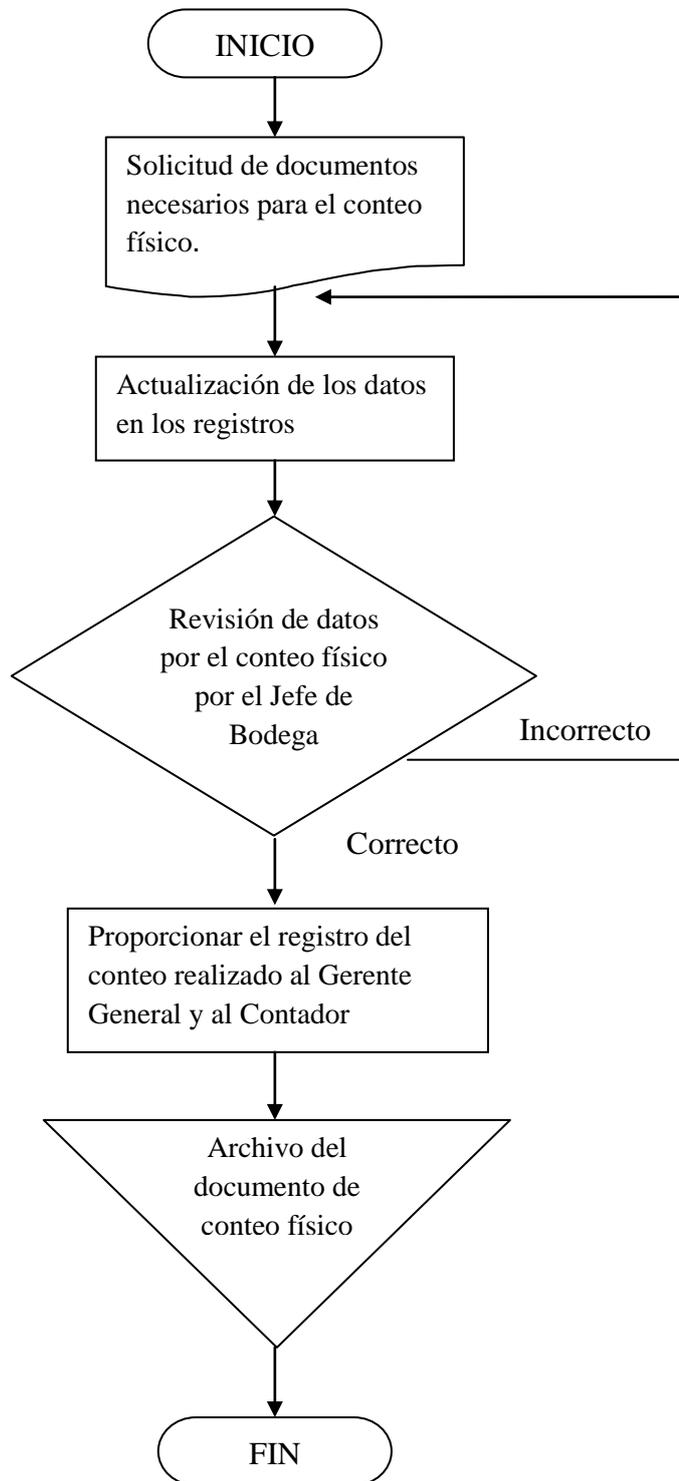
**Ilustración #5: Diagrama de Flujo para el Despacho de Mercadería.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

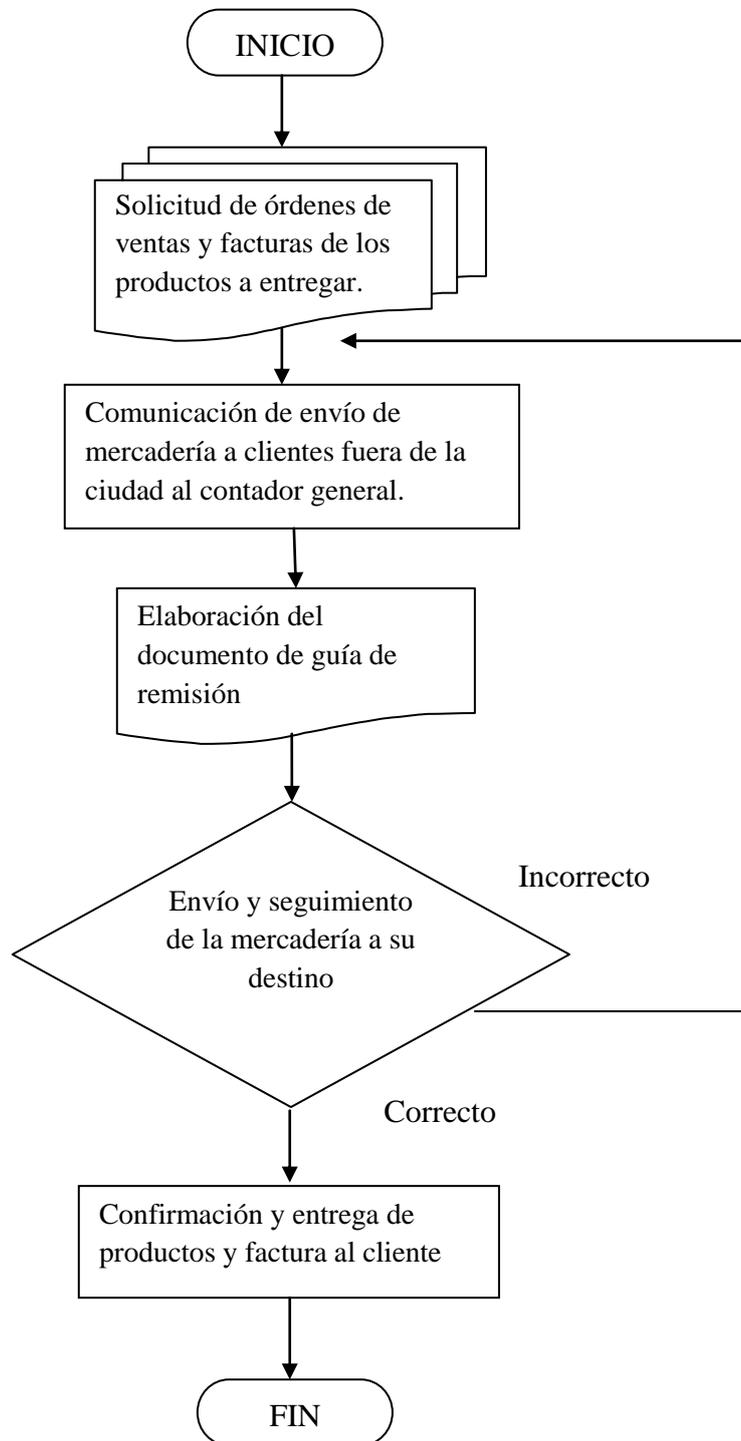
**Ilustración #6: Diagrama de Flujo para el Proceso de Inventario.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

**Ilustración #7: Diagrama de Flujo sobre el envío de los productos a los clientes.**

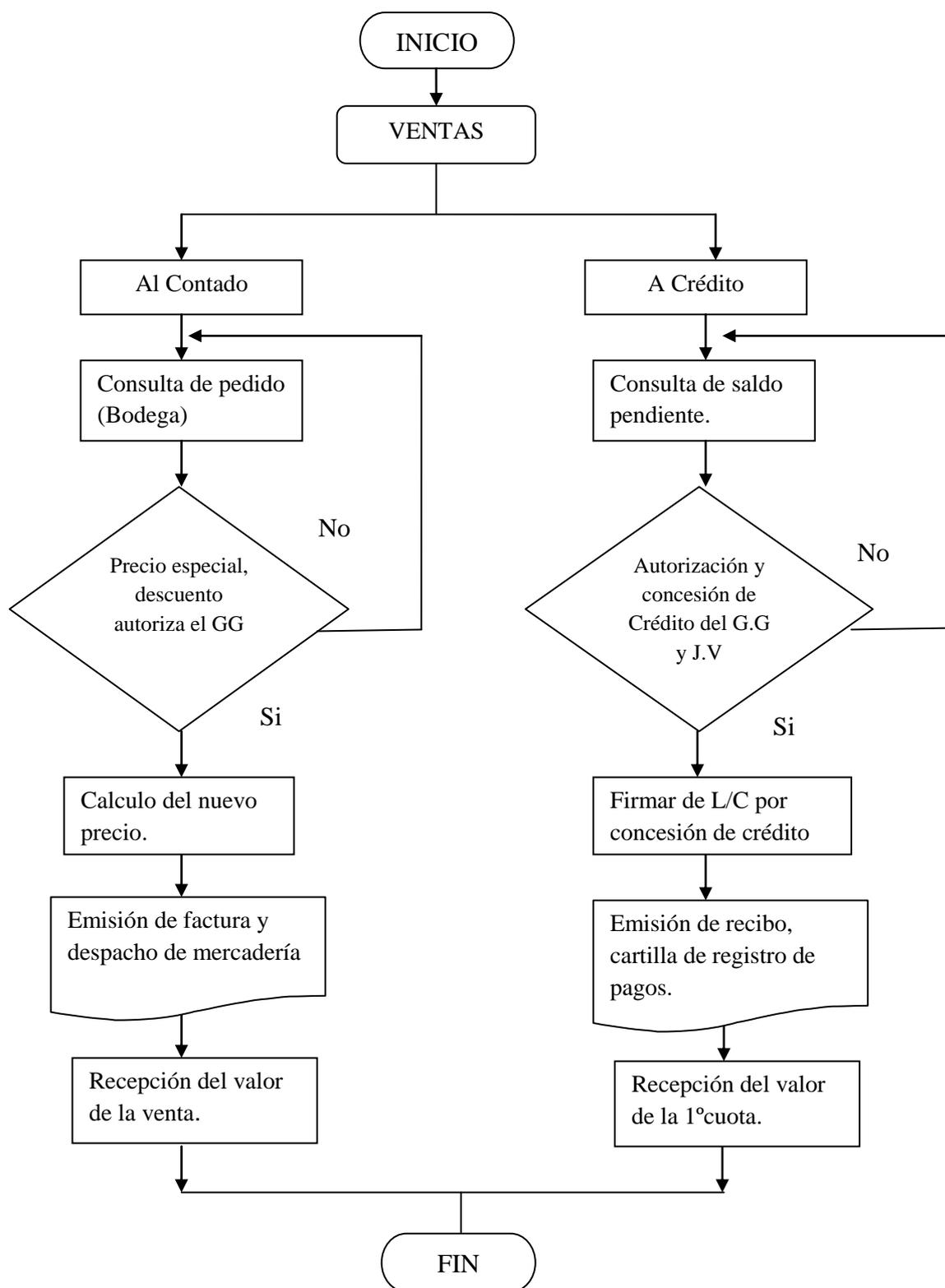


**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

### 3.8.3. Área de Ventas.

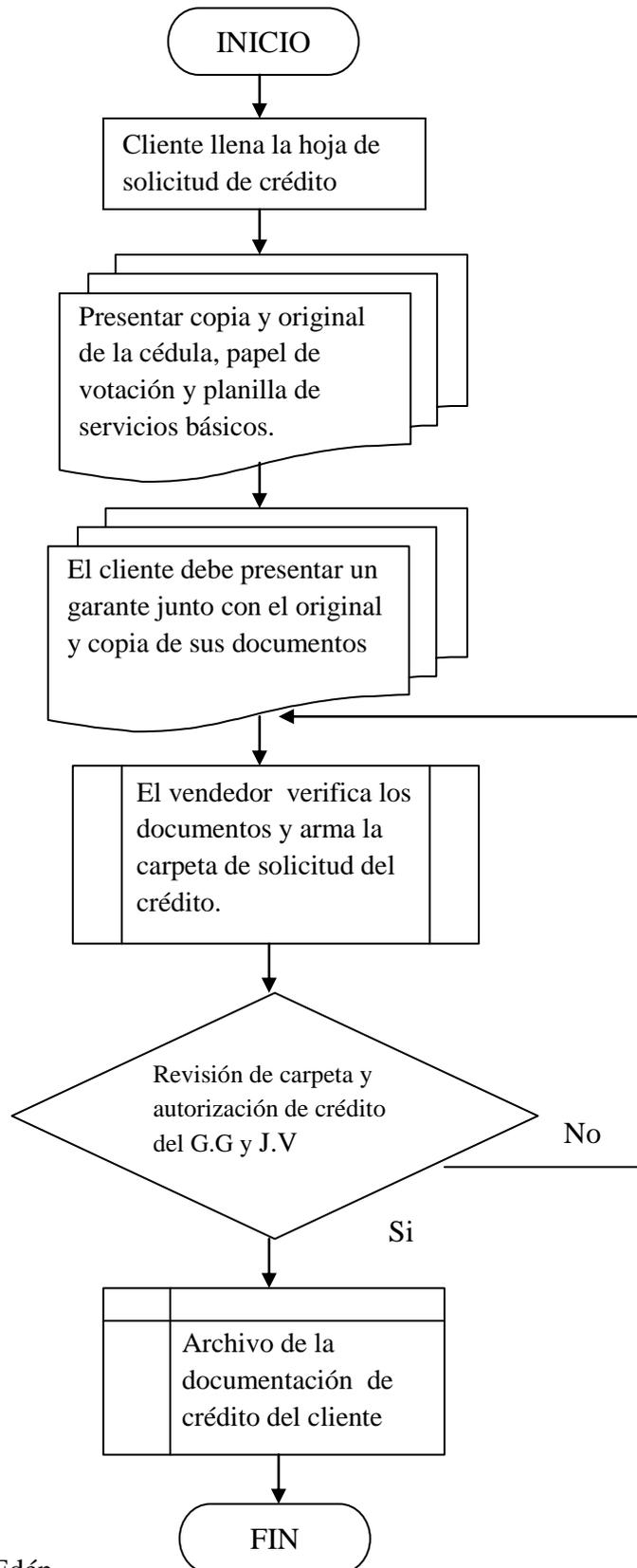
**Ilustración #8: Diagrama de Flujo de Ventas de la Empresa.**



**Fuente:** Comercial Edén

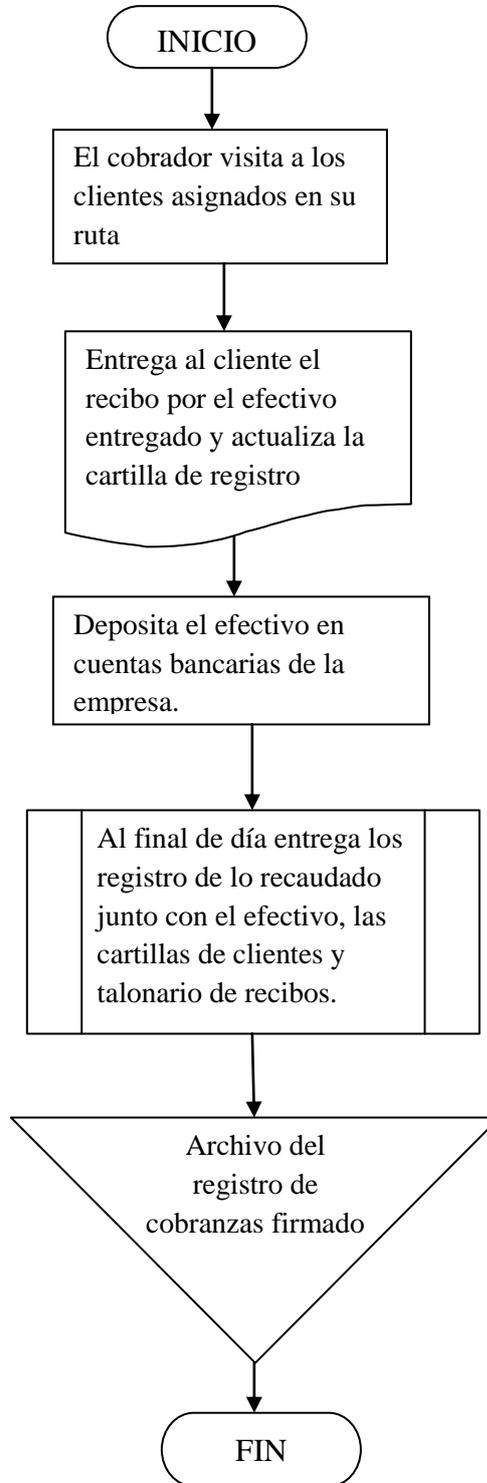
**Elaboración:** Ordóñez S.

**Ilustración #9: Diagrama de Flujo de Proceso de Concesión de Crédito.**



**Fuente:** Comercial Edén  
**Elaboración:** Ordóñez S.

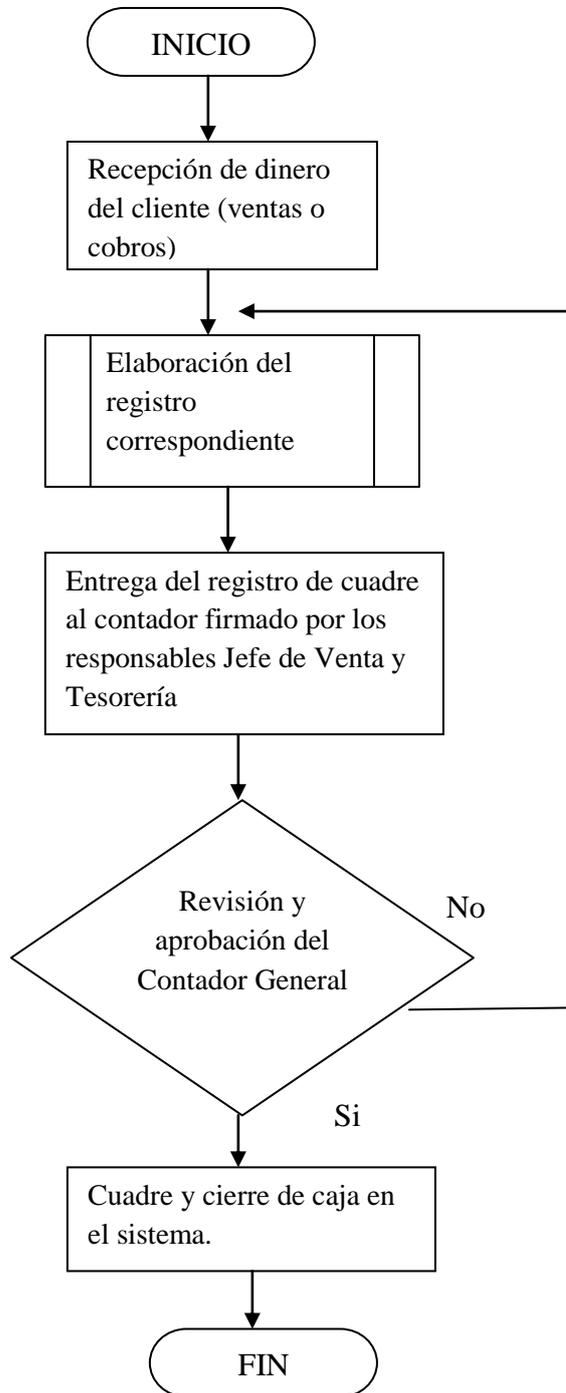
**Ilustración #10: Diagrama de Flujo del Proceso de Cobro en Ventas a Crédito.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

**Ilustración #11: Diagrama de Flujo del Proceso de Cierre de Caja.**

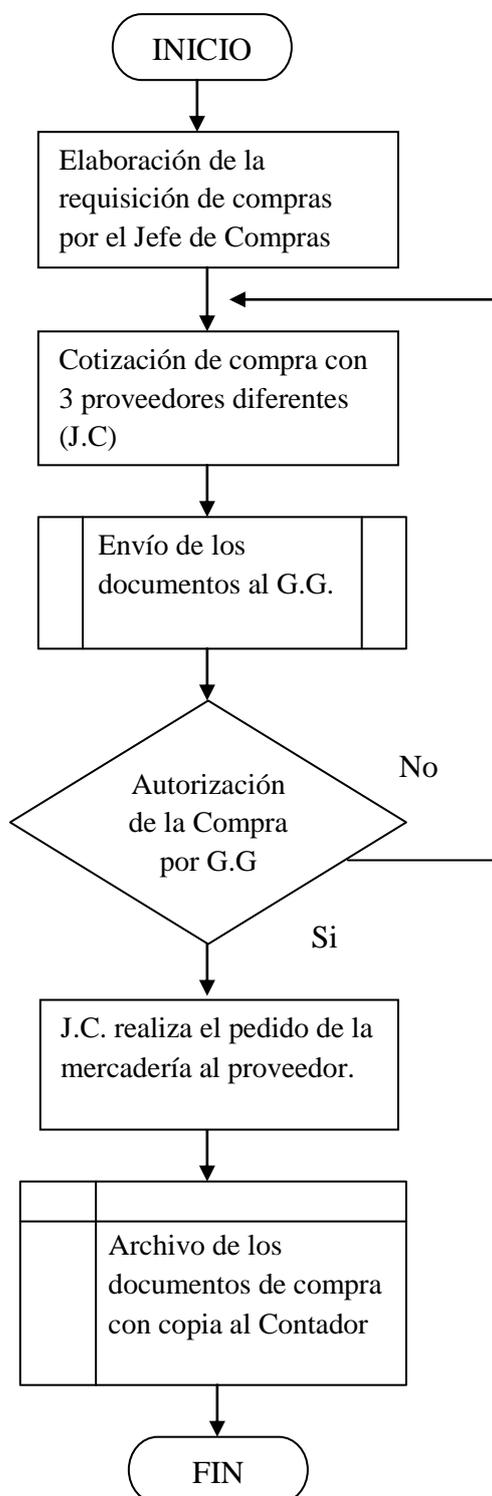


**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

### 3.8.4 Área de Compras y Tesorería.

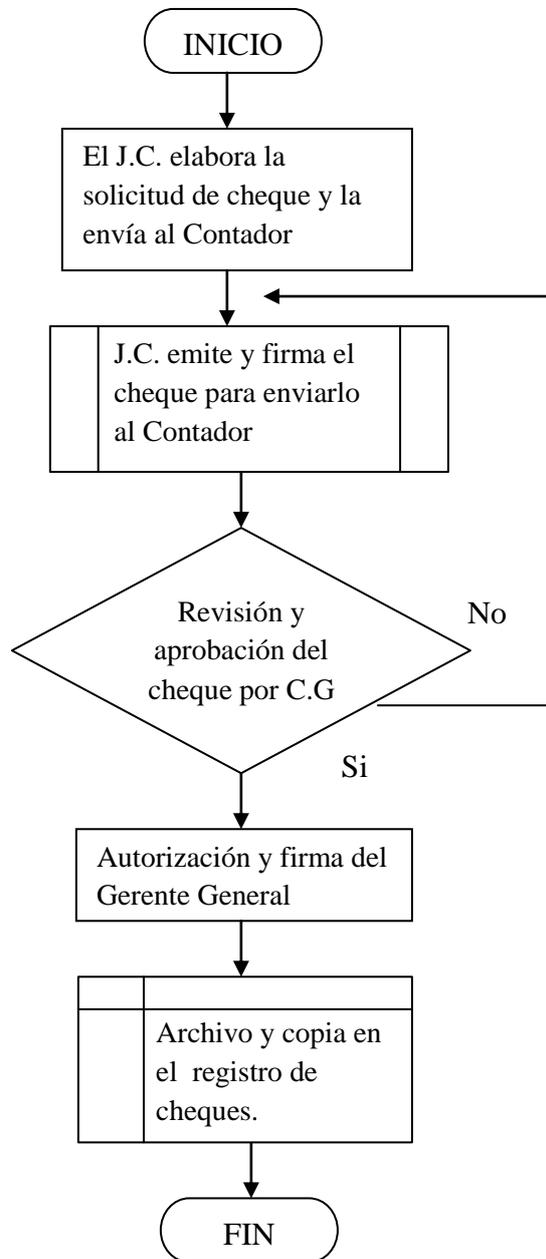
Ilustración #12: Diagrama de Flujo para el Proceso de Compra.



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

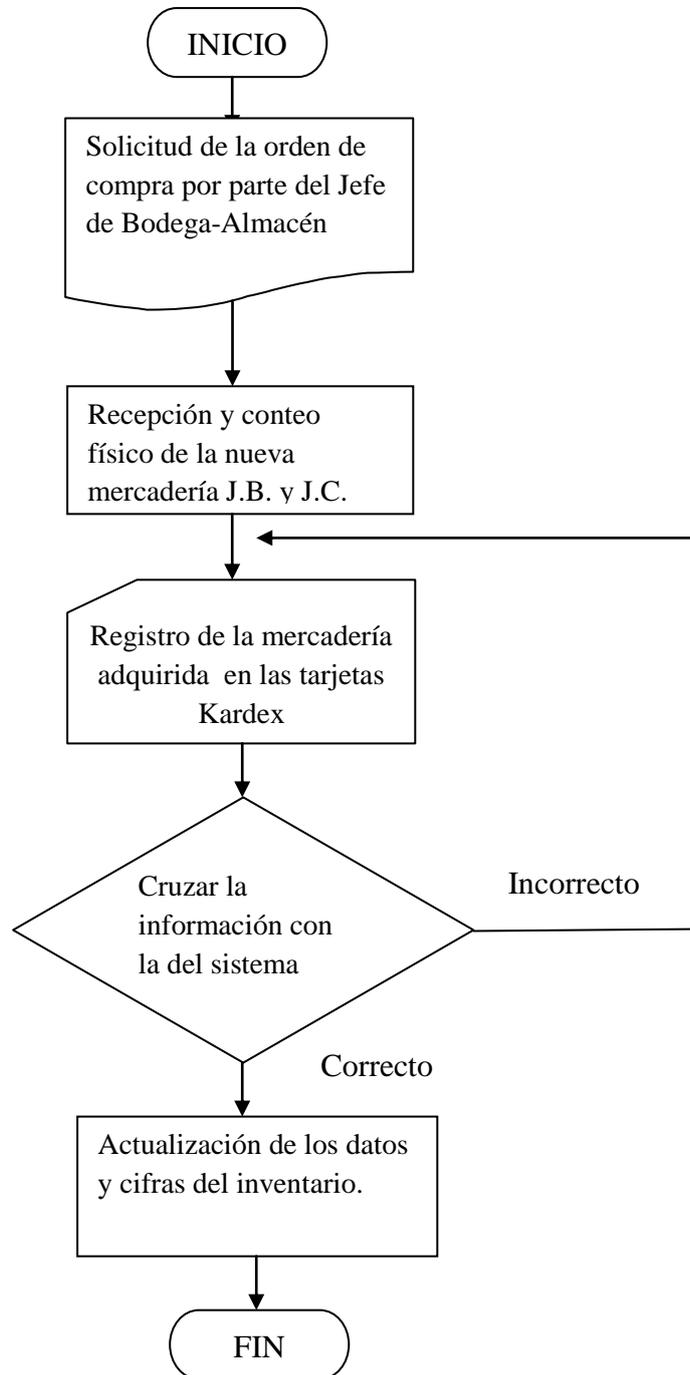
**Ilustración #13: Diagrama de Flujo sobre el Proceso de Emisión de Cheque.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

**Ilustración #14: Diagrama de Flujo del Conteo Físico de Mercadería Comprada.**



**Fuente:** Comercial Edén

**Elaboración:** Ordóñez S.

### **Conclusiones.**

- La aplicación de un buen control interno en cualquier empresa, ayuda a que sus dueños puedan tener la seguridad y confianza moderada de que cada área de trabajo está desempeñando sus funciones, las mismas que permitirán el progreso de la entidad.
- El control interno se deberá efectuar y desarrollar de acuerdo a las características, procedimientos y necesidades propias de cada organización, logrando generar un adecuado ambiente laboral y por consiguiente un mayor rendimiento en el desempeño de sus colaboradores.
- La empresa Comercial Edén ubicada en la ciudad de Milagro, no posee un sistema de Control Interno que le proporcione la ayuda necesaria para la identificación y prevención de los diferentes riesgos a los que se enfrenta la entidad; por ello en el presente trabajo se muestran pautas de prevención y control que ayudarán a la eficiencia de los procesos operativos y administrativos de la empresa Comercial Edén.
- La falta de vigilancia, inspección y documentación de cada una de las actividades desarrolladas diariamente ha ocasionado que no se establezcan procedimientos claros y ordenados para el control y verificación de los mismos, así como también la generación de información escasa, desactualizada y poco confiable de los departamentos lo cual no garantiza una toma de decisiones acertada.
- La Gerencia es la encargada de mantener y velar el cumplimiento del control interno a través del monitoreo constante de los diferentes procedimientos en cada departamento de la organización y así alcanzar los objetivos de la empresa.
- La evaluación de las actividades de control presentadas por la aplicación del método de COSO II está a cargo de la gerencia, y no sólo tiene como finalidad detectar la segregación de funciones y su cumplimiento eficiente sino también la aparición de eventos posteriores que podrían afectar de manera significativa a la entidad.

### **Recomendaciones.**

- Que la gerencia de la empresa Comercial Edén preocupándose por la mejora continua de la misma, documente los diferentes procedimientos y controles de manera oportuna y los comunique a sus colaboradores de forma apropiada; permitiendo de esta manera evaluar la eficiencia del control que se tiene en la institución.
- Al diseñar un sistema o Programa de Control Interno la gerencia podría tomar en consideración los procedimientos y funciones sugeridos en el presente trabajo para cada uno de los departamentos que integran la empresa, pues en los mismos se tomó en consideración los riesgos a los que se puede ver expuesta cada área de trabajo.
- Para que el funcionamiento del Sistema de Control Interno de la empresa Comercial Edén sea eficiente se recomienda implementar talleres de capacitación, entrenamiento, participación y motivación al personal de la organización para que cada colaborador conozca de sus deberes, obligaciones y funciones a realizar sus tareas; teniendo como resultado un trabajo exacto, oportuno y de calidad; y al mismo tiempo encaminando a la organización al desarrollo de una cultura empresarial libre de operaciones erróneas o fraudulentas.
- Proponer que el Consejo Familiar así como la Gerencia analicen, evalúen y monitoreen constantemente sus sistemas de control para el correcto funcionamiento de sus operaciones y de ser el caso realizar las actualizaciones necesarias que nos ayuden a la eficiencia de la empresa Comercial Edén. Las actualizaciones deben aprobarse en común acuerdo con los responsables de cada área cuando se necesite modificar algún proceso.

## **Bibliografía.**

- Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoria Interna., (pág. 8).
- Paredes, P. L. (2007). Ecuador Dirigido. Guayaquil, Ecuador : IDE .
- Salgado, V. H. (2002). Empresas Familiares frente a la implementación de Control de Gestion. *Forum Empresarial* (págs. 60-64). San Juan: Redalyc.
- Choix, R. A. (2012). Implementación de Control Interno en medianas y pequeñas empresas. *Buzón de Pacioli* , 7.13.
- Price wáter house Coopers, (2005) Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado.
- Andrade, M. (2006) Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador. (págs.58-60) Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Price wáter house Coopers, (2004) Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado Técnicas de Aplicación, Septiembre.
- Estupiñan, G. R. (2002) Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá. (360pp).
- Novoa, L. (24-02-2012) Universidad Salesiana. Recuperado 26 de 06 de 2013 de, <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1450>.
- Espín, K. (2007) Universidad ESPOL. Recuperado 20 de 07 de 2013 de, <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/5639>.