



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de

Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Contador Público Autorizado

**“DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA FORTALECER LA GESTIÓN FINANCIERA DE
LA EMPRESA MEGA AZULEJOS DEL CANTÓN AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERÍODO AÑO 2012”**

ELSA SUSANA ROBALINO ARCOS

AMBATO - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que la tesis ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR DE LA TESIS

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Yo, Elsa Susana Robalino Arcos, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, de la Unidad de Educación a Distancia, Centro de Apoyo Ambato, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Elsa Susana Robalino Arcos

DEDICATORIA

Hay desenlaces que marcan nuestra vida; como las experiencias, los recuerdos que día a día se graban en el corazón difícil de olvidar, porque la mente olvida pero el corazón no.

A Dios por habernos brindado la oportunidad de vivir y llenar de bendiciones todas las etapas de mi vida.

A mi madre Gloria Arcos por ser el pilar fundamental de mi vida quien con sacrificio, entrega y amor me brindó su apoyo incondicional.

A mi esposo Wilson Punguil por su constante apoyo para concluir este importante anhelo.

A mis hijos Adrián y Ezequiel, y a todos aquellos que forman parte de mi vida que me impulsaron a culminar esta etapa de mi vida.

Elsa Susana

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de Investigación va dirigido con una expresión de gratitud a Dios por haberme permitido concluir con mis estudios, dándome sabiduría y perseverancia a lo largo de mi vida estudiantil, para no desistir en ningún instante y obtener mi título profesional.

A mí querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia por aportar con el conocimiento para el desempeño de mi profesión, por brindarnos la oportunidad de compartir con nuestros profesores y compañeros durante nuestra formación académica.

De igual manera mi más sincero agradecimiento al Ing. Hernán Arellano, por su apoyo, su conocimiento, su experiencia, pilar fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como al Ing. Víctor Cevallos por su colaboración.

Al Sr. Luis Alfredo López López propietario de la Empresa MEGA AZULEJOS, ya que sin su apoyo no hubiese podido llevar a cabo esta investigación.

LA AUTORA

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de autorización.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos.....	xiv
Resumen ejecutivo	xvii
Summary.....	xviii
Introducción	xix
CAPÍTULO I	1
1.- Descripción de la empresa.....	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Base legal.....	3
1.3. Misión	5
1.4. Visión.....	5
1.5. Objetivo	5
1.5.1. Objetivo general.....	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
1.6 Tipo de empresa.....	5
1.7 Productos que distribuye.....	6
1.8. Diagnóstico situacional.....	11
1.8.1. Análisis externo	11
1.8.2. Análisis interno	11
1.8.3. Fortalezas	12
1.8.4. Debilidades	12
1.8.5. Oportunidades	12
1.8.6. Amenazas.....	12
1.9. El sistema de control interno	12

1.9.1. Sistema.....	12
1.9.2. Control	12
1.9.3. Control interno	12
1.9.4. Sistema de control interno	13
1.9.5. Objetivos de control interno	13
1.9.6. EL control interno administrativo.....	13
1.9.7. Componentes del control interno	14
1.9.8. Manuales o guías de control interno	16
1.9.9. Gestión financiera	17
CAPÍTULO II.....	19
2. Diagnóstico situacional.....	19
2.1. Análisis externo	19
2.2. Análisis interno	24
2.3. Matriz Foda.....	29
2.4. Evaluación del control interno	29
CAPÍTULO III.....	53
3. Propuesta.....	53
3.1. Antecedentes	53
3.1.1. Misión	53
3.1.2. Visión.....	53
3.1.3. Objetivos de la empresa.....	54
3.1.3.1. Objetivo general.....	54
3.1.3.2. Objetivos específicos	54
3.1.4. Políticas de calidad	54
3.1.5. Responsabilidad social.....	55
3.1.6. Organigrama estructural (propuesto)	56
3.2. Diseño de un sistema de control interno	57
3.2.1. Campo de aplicación.....	57
3.2.2. Objetivos de la propuesta.....	57
3.3. Normas generales del control interno	58
3.3.1. Ambiente de confianza mutua	58
3.3.2. Contenido, flujo y calidad de información	58
3.4. Manual de funciones y procesos	58
3.4.1. Gerente.....	58

3.4.1.1. Manual de procedimientos para gerencia	60
3.4.1.1.1. Proceso para planear y desarrollar metas en ventas a corto y largo plazo.....	61
3.4.1.1.2. Proceso al desarrollo de un plan de compras semestral de cerámica importada ..	66
3.4.1.1.3. Proceso para solicitar a contabilidad los estados financieros mensuales.....	73
3.4.1.1.4. Proceso para desarrollar un plan de promoción	77
3.4.1.1.5. Proceso para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario.....	82
3.4.1.2. Políticas de reclutamiento y selección de personal.....	86
3.4.1.3. Normas para la gerencia	88
3.4.2. Secretaria	89
3.4.2.1. Manual de procesos para la secretaria	91
3.4.2.1.1. Proceso para elaboración de documentos de secretaría	91
3.4.2.1.2. Proceso para archivo de documentos	96
3.4.2.1.3. Proceso para realizar pagos con caja chica.....	100
3.4.2.1.4. Proceso para efectuar la reposición de caja chica.....	105
3.4.2.1.5. Proceso para realizar depósitos en el banco.....	112
3.4.2.1.6. Proceso para dejar encomiendas en Servientrega.....	116
3.4.2.2. Normas para el manejo del fondo de caja chica y realización de arqueos para su oportuna reposición.....	120
3.4.3. Contadora.....	122
3.4.3.1. Manual de procesos para la contadora.....	124
3.4.3.1.1. Proceso para la elaboración de información financiera (estados financieros y presupuestos)	124
3.4.3.1.2. Proceso para realizar análisis financiero.....	129
3.4.3.1.3. Proceso para realizar análisis con indicadores financieros	133
3.4.3.1.4. Proceso para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario.....	137
3.4.3.1.5. Proceso para elaborar roles de pago	143
3.4.3.1.6. Proceso para realizar pagos de planillas de aportes, fondos de reserva, y préstamos al IESS	148
3.4.4. Auxiliar de contabilidad.....	153
3.4.4.1. Manual de procesos para la auxiliar de contabilidad.....	155
3.4.4.1.1. Proceso para elaborar el libro bancos	155
3.4.4.1.2. Proceso de elaboración para conciliación de la cuenta bancaria	159
3.4.4.1.3. Proceso para realizar toma física de los productos en stock.....	164

3.4.4.1.4. Proceso para registrar facturas de compra y retenciones	169
3.4.4.1.5. Proceso para la realización y aprobación de cheques	174
3.4.4.1.6. Proceso para realizar arqueos de caja	179
3.4.4.1.7. Proceso para supervisar a caja	185
3.4.5. Cajera	189
3.4.5.1. Manual de procesos para la cajera	190
3.4.5.1.1. Proceso para realizar el cobro	190
3.4.5.1.2. Proceso para cierre de caja.....	195
3.4.5.2. Importancia de un plan de capacitación para la cajera	200
3.4.5.3. Normas para el manejo de caja	200
3.4.6. Persona a cargo de compras	201
3.4.6.1. Manual de procesos para compras	202
3.4.6.1.1. Proceso para adquisición de mercadería	202
3.4.6.1.2. Proceso para solicitar nota de ingreso a bodega	207
3.4.7. Vendedora	212
3.4.7.1. Manual de procesos para las vendedoras	213
3.4.7.1.1. Proceso para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos	214
3.4.7.1.2. Proceso para realizar la venta	219
3.4.7.1.3. Proceso para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido)	224
3.4.8. Bodeguero	228
3.4.8.1. Manual de procesos para el área de bodega.....	229
3.4.8.1.1. Proceso para recepción y almacenamiento de mercadería.....	230
3.4.8.1.2. Proceso para entrega de mercadería.....	234
3.4.8.1.3. Proceso para realizar requisición de mercadería.....	238
3.4.9 Chofer	242
3.4.9.1. Manual de procesos para el chofer	244
3.4.9.1.1. Proceso para mantenimiento de vehículo	244
3.4.9.1.2. Proceso para entrega de materiales a domicilio.....	248
CAPÍTULO IV	257
4. Conclusiones y recomendaciones	257
4.1 Conclusiones.....	257
4.2 Recomendaciones	258
Bibliografía	259

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Cuestionario para determinar si la empresa cuenta con una estructura organizativa	31
2	Cuestionario para determinar si la información financiera es entregada oportuna.....	33
3	Cuestionario de la elaboración de políticas para el reclutamiento de personal	36
4	Cuestionario para evaluar el sistema contable	38
5	Cuestionario para caja.....	40
6	Cuestionario para cobros	42
7	Cuestionario para caja chica	44
8	Cuestionario para adquisiciones	46
9	Cuestionario para comprobar la utilización de documentos autorizados	48
10	Cuestionario para determinar el manejo de entradas y salidas de mercadería.....	50
11	Cuestionario para determinar si las existencias en bodega tiene control.....	52

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Misión	5
2	Visión.....	5
3	Lista de productos	6
4	La función de controlar.....	16
5	Identificación de factores claves del macroentorno.....	19
6	Identificación de factores claves del microentorno	20
7	Matriz de impacto y ocurrencia externa	21
8	Perfil estratégico externo	22
9	Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos	23
10	Análisis interno	24
11	Matriz de impacto y ocurrencia interna	26
12	Perfil estratégico interno.....	27
13	Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.....	28
14	Matriz foda mega azulejos	29

15	Conclusiones y recomendaciones para determinar si la empresa cuenta con una estructura organizativa.....	32
16	Conclusiones y recomendaciones para determinar si la información financiera es entregada oportuna.....	34
17	Conclusiones y recomendaciones para elaboración de políticas	37
18	Conclusiones y recomendaciones para evaluar el sistema contable	39
19	Conclusiones y recomendaciones para caja.....	41
20	Conclusiones y recomendaciones para cobros.....	43
21	Conclusiones y recomendaciones para caja chica	45
22	Conclusiones y recomendaciones para adquisiciones	47
23	Conclusiones y recomendaciones para comprobar la utilización de documentos autorizados	49
24	Conclusiones y recomendaciones para determinar el manejo de entradas y salidas de mercadería.....	51
25	Conclusiones y recomendaciones para determinar si la existencia en bodega tiene control	52
26	Misión.....	53
27	Visión.....	53
28	Manual de funciones para gerencia	59
29	Procedimiento de planeación y desarrollo de metas en ventas a corto y largo plazo	62
30	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso de planeación y desarrollo de metas en ventas a corto y largo plazo.....	64
31	Procedimiento al desarrollo de un plan de compras	67
32	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para desarrollar un plan de compras semestral de cerámica importada.....	71
33	Procedimiento para solicitar a contabilidad los estados financieros mensuales.....	74
34	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar a contabilidad los estados financieros mensuales	76
35	Procedimiento para desarrollar un plan de promoción	78
36	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para desarrollar un plan de promoción	80
37	Procedimiento para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario	83
38	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario	85

39	Manual de funciones para secretaría.....	89
40	Procedimiento para elaboración de documentos de secretaría	92
41	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaboración de documentos de secretaría	94
42	Procedimiento para archivo de documentos	97
43	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para archivo de documentos	99
44	Procedimiento para realizar pagos con caja chica	101
45	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar pagos con caja chica.....	103
46	Procedimiento para efectuar reposición de caja chica	106
47	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para efectuar reposición de caja chica	109
48	Procedimiento para realizar depósitos en el banco	113
49	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar depósitos en el banco	115
50	Procedimiento para dejar encomiendas en Servientrega	117
51	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para dejar encomiendas en Servientrega	119
52	Manual de funciones para la contadora	122
53	Procedimiento para la elaboración de los informes financieros	125
54	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaborar informes financieros.....	127
55	Procedimiento para realizar análisis financiero	130
56	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar análisis financiero	132
57	Procedimiento para realizar análisis con indicadores financieros	134
58	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar análisis con indicadores financieros.....	136
59	Procedimiento para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario.....	138
60	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar declaraciones de tributos al organismo de control.....	141
61	Procedimiento para elaborar roles de pago.....	144
62	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar roles de pago	146
63	Procedimiento para realizar pagos de planillas de aportes, fondos de reserva, y préstamos al IESS.	149
64	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar pagos de aportaciones, fondos de reserva, y préstamos al IESS.	151
65	Manual de funciones para la auxiliar contable	153

66	Procedimiento para elaborar el libro bancos.....	156
67	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaborar el libro bancos	158
68	Procedimiento de elaboración de conciliación de la cuenta bancaria.....	160
69	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso de elaboración para conciliación de la cuenta bancaria	162
70	Procedimiento para realizar toma física de los productos en stock	165
71	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso de elaboración para realizar toma física de los productos en stock	167
72	Procedimiento para registrar las facturas de compra y retenciones.....	170
73	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para registrar facturas de compra y retenciones	172
74	Procedimiento para la realización y aprobación de cheques	175
75	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para la realización y aprobación de cheques.....	177
76	Procedimiento para realizar arquezos de caja.....	180
77	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar arquezos de caja	183
78	Procedimiento para supervisar a caja.....	186
79	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para supervisar a caja	188
80	Manual de funciones para la cajera.....	189
81	Procedimiento para realizar el cobro	191
82	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar el cobro.....	193
83	Procedimiento para cierre de caja	196
84	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para cierre de caja	198
85	Manual de funciones para compras	201
86	Procedimiento para adquisición de mercadería	203
87	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para adquisición de mercadería.....	205
88	Procedimiento para solicitar nota de ingreso a bodega.....	208
89	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar nota de ingreso a bodega.....	210
90	Manual de funciones para ventas	212
91	Procedimiento para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos	215
92	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos.....	217
93	Procedimiento para realizar la venta.....	220

94	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar la venta	222
95	Procedimiento para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido)	225
96	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido).	227
97	Manual de funciones para bodega	228
98	Procedimiento para recepción y almacenamiento de mercadería	231
99	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para recepción y almacenamiento de mercadería.....	233
100	Procedimiento para entrega de mercadería.....	235
101	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para entrega de mercadería	237
102	Procedimiento para realizar requisición de mercadería	239
103	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar requisición de mercadería.....	241
104	Propuesta de un diseño de formato de nota de ingreso a bodega	242
105	Manual de funciones para chofer	243
106	Procedimiento para realizar mantenimiento de vehículo.....	245
107	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para mantenimiento de vehículo	247
108	Procedimiento para entrega de materiales a domicilio	249
109	Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para entrega de materiales a domicilio	251
110	Políticas administrativas	252
111	Políticas operativas	254

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Cerámica montecarlo	7
2	Cerámica travertino.....	7
3	Cerámica cedro	8
4	Cerámica ascott beige	8
5	Cerámica caoba.....	9
6	Cerámica florenza	9

7	Cerámica babilonia	10
8	Cerámica pizarra	10
9	Organigrama estructural (propuesto)	56
10	Diagrama de flujo del procedimiento de planeación y desarrollo de metas en ventas a corto y largo plazo.....	63
11	Diagrama de flujo del procedimiento para desarrollar de un plan de compras semestral de cerámica importada	69
12	Diagrama de flujo del procedimiento para solicitar a contabilidad los estados financieros mensuales	75
13	Diagrama de flujo del procedimiento para desarrollar un plan de promoción.	79
14	Diagrama de flujo del procedimiento para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario	84
15	Diagrama de flujo del procedimiento para elaboración de documentos de secretaria..	93
16	Diagrama de flujo de procedimiento para archivo de documentos	98
17	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar pagos con caja chica.....	102
18	Diagrama de flujo de procedimiento para efectuar reposición de caja chica	108
19	Diagrama de flujo de procedimiento para realizar depósitos en el banco	114
20	Diagrama de flujo del procedimiento para dejar encomiendas en Servientrega.....	118
21	Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar informes financieros	126
22	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar análisis financiero	131
23	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar análisis con indicadores financieros.....	135
24	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario.....	140
25	Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar roles de pago	145
26	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar pagos de aportaciones, fondos de reserva, y préstamos al IESS.....	150
27	Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar el libro bancos.....	157
28	Diagrama de flujo del procedimiento de elaboración para conciliación de la cuenta bancaria.....	161
29	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar toma física de los productos en stock.....	166
30	Diagrama de flujo de procedimiento para registrar las facturas de compra y retenciones	171

31	Diagrama de flujo del procedimiento para la realización y aprobación de cheques....	176
32	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar arqueos de caja.....	182
33	Diagrama de flujo del procedimiento para supervisar a caja.....	187
34	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar el cobro	192
35	Diagrama de flujo del procedimiento para cierre de caja	197
36	Diagrama de flujo del procedimiento para adquisición de mercadería	204
37	Diagrama de flujo del procedimiento para solicitar nota de ingreso a bodega.....	209
38	Diagrama del procedimiento para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos.....	216
39	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar la venta	221
40	Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido)	226
41	Diagrama de flujo del procedimiento para recepción y almacenamiento de mercadería.....	232
42	Diagrama de flujo del procedimiento para entrega de mercadería	236
43	Diagrama de flujo del procedimiento para realizar requisición de mercadería	240
44	Diagrama de flujo del procedimiento para mantenimiento de vehículo	246
45	Diagrama de flujo del procedimiento para entrega de materiales a domicilio	250

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centró en el “Diseño e Implantación de un Sistema de Control Interno para fortalecer la Gestión Financiera de la Empresa Mega Azulejos, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, período año 2012”, esto como una respuesta a la ausencia de un Sistema de Control Interno que permita garantizar la existencia de un plan de organización, que contengan métodos, políticas y procedimientos para la salvaguarda de sus activos y la posterior verificación de la razonabilidad, confiabilidad y oportunidad de la información a nivel administrativo, financiero y operacional que propenda la eficiencia, efectividad y economía, por sobre todo permita al Talento Humano participar activamente en el cumplimiento de sus responsabilidades, prescritas a través de un conjunto de políticas y procedimientos.

La modalidad de la investigación se centró en realizar una valoración diagnóstica que mida el ambiente de control, los niveles de riesgo, las actividades propias de control, los mecanismos de información y comunicación para ello se validaron una serie de cuestionarios relacionados estrictamente a todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa tales como gerencia, contabilidad, recaudación, compras, ventas y bodega, con la finalidad de entender y valorar las diferentes actividades, componentes y elementos que integra el sistema de control.

Los resultados obtenidos fueron analizados para establecer los niveles de confianza y riesgo en los procesos, de esta manera obtener una base racional para formular una propuesta ajustada a las expectativas y necesidades de la Empresa Mega Azulejos, la misma que consistió en diseño de un manual de funciones, manual de procesos, diagramas de flujo de procesos, evaluación de riesgos al proceso, políticas administrativas y políticas operativas las mismas que estamos seguros que ayudará a cumplir con los objetivos del control interno, y al fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, así como el debido cumplimiento de disposiciones legales y normativas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The present research was focused to the “Design and Implementation of an Internal Control System to strengthen the Financial Management of Mega Azulejos Enterprise, in Ambato canton, Tungurahua province during year 2012”, as a response to the absence of an Internal Control System that let to guarantee the existence of an organizational plan including methods, policies, and procedures for the safeguard of its assets and the posterior verification of reasoning, reliability and opportuneness of the information to administrative, financial and operational level, tending to efficiency, effectiveness, economy and – over all – permitting to Human Talent to take part actively in the fulfillment of its prescribed responsibilities through a set of policies and procedures.

The investigation was focused to carry out a diagnosis appraisal to measure the environment of control, risk levels, own control activities, information and communication mechanisms, in this aim a series of questionnaires strictly related to all the enterprise functional areas like managing, accounting, collecting, buying, sales and storage was validated with the purpose of understanding and valuing the different activities, components and elements that the control system integrates.

Obtained results were analyzed for establishing the confidence and risk levels into the processes so to get a rational base to formulate a proposal adjusted to expectations and needs of Mega Azulejos Enterprise, it consisted of the design of a functions handbook, processes handbook, flowing diagrams on processes, risks evaluation, administrative policies and operational policies that will help to fulfill the internal control objectives, and to the strengthening of the administrative and financial management, as well as the proper fulfillment of the legal norms that guarantee the business growing and sustainability.

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de las empresas en el Ecuador mantiene una administración tradicional y empírica ocasionado un desperdicio de recursos en el tiempo y en el espacio, provocados por la ausencia de un Sistema de Control Interno que permita una eficiente toma de decisión y una gestión empresarial exitosa; la empresa MEGA AZULEJOS no es la excepción pues su permanencia en el mercado ha sido producto de una práctica administrativa y financiera basado en la casualidad.

Es significativo resaltar la importancia que tiene para toda empresa la implantación de procesos que coadyuven en el logro de objetivos a través del desarrollo e implantación de manuales, procedimientos, normas, políticas que fortalezcan una gestión exitosa la cual se verá reflejada en los estados financieros.

Las empresas comerciales al diseñar un Sistema de Control Interno, tiene que preparar las funciones, procedimientos y diagramas de flujo, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo sus responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo políticas administrativas, operativas y objetivos que participen en el cumplimiento con la función de la empresa.

Para concluir, se puede afirmar que una área que no aplique control interno adecuado, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa financiera, por lo que se debe asumir una serie de consecuencia que perjudican los resultados de sus actividades, por lo que se recomienda la implantación adecuada de control interno que sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa MEGA AZULEJOS de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO I

1.- Descripción de la empresa

1.1 Reseña histórica

En la década de los noventa del siglo pasado, la migración de nuestros compatriotas hacia el extranjero, especialmente a Estados Unidos, España o Italia, marcó la realidad económica de nuestro país. Dentro de este marco social muy importante los ingresos por remesas del extranjero crecieron considerablemente y el 80% de estas remesas fueron direccionadas al sector de la construcción, siendo esta la pauta de inicio y crecimiento para muchas empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción, ferreterías, acabados de construcción, etc.

Una de estas nuevas empresas fue creada por el Sr. Luis López, ambateño visionario que encontró en esta actividad el sustento para su familia, dicha empresa comenzó sus actividades el 15 de enero de 1999 con un pequeño local ubicado en las calles Manuela Cañizares 08-14 y Primera Imprenta llamado MEGA AZULEJOS. Este negocio enfocó su actividad en la venta de acabados para la construcción como cerámicas para pisos y paredes, decorados, sanitarios, griferías, etc.

Esos primeros años de duro trabajo fueron muy difíciles, ya que la competencia comercial que caracteriza a una ciudad como Ambato, hace que los pequeños negocios protagonicen una verdadera guerra comercial para captar clientes, todo esto agravado por la intervención de grandes distribuidores de la zona como Prometín, Comercial Maya, entre otros que tienen el control absoluto de los precios en el mercado.

Gracias al trabajo tesonero del señor Luis López y su familia, pudieron sortear todas estas complicaciones y sacaron adelante una empresa que día tras día fue ganando espacio en el difícil mundo de la comercialización de acabados para la construcción.

Contando con la iniciativa de su propietario dejó de ser sub distribuidor para convertirse en Distribuidor para la provincia del Tungurahua de dos de las más grandes fábricas de cerámica del país como son Ecuacerámica y Rialto.

Esto favoreció enormemente a la empresa, ya que los precios de costo de los productos eran mucho más bajos que al adquirirlos de forma indirecta por intermediarios, teniendo la oportunidad de competir de mejor manera en el mercado.

El siguiente paso se enfocaba en la importación de productos provenientes de Colombia, Perú, no de manera directa, pero si por medio de grandes importadores nacionales que ofrecían muy buenos productos a precios razonables, este paso permitió ofrecer a nuestros clientes una gama de productos muy grande a bajos precios y excelente calidad.

De acuerdo a la estabilidad en la Economía dolarizada y buenos resultados registrados en el Ecuador, decide a la adquisición de un sitio en las calles Vargas Torres 19-04 y Primera Imprenta el 15 de Diciembre del 2004 para la apertura de una sucursal propia, disponiendo de un garaje exclusivo para clientes funcionando con las mismas políticas como la matriz, en Diciembre del 2007 en vista de haber liquidez tomó la decisión de invertir en la adquisición de un camión Hyundai HD65 para servicio de entregas del material a domicilio, y al finalizar el año 2008 se determinó según el estado de resultados que las ventas más altas eran de la sucursal con un valor de 650.288,08 USD, mientras que en la matriz con un valor de 135.837,75 USD y los gastos eran más altos debido a que se pagaba arriendo, adicional a esto, el despacho de material se lo realizaba en el local de la sucursal, entonces los clientes preferían comprar directamente allá, el 6 de Enero del 2009, decide cerrar la matriz la misma que estaba ubicada en la Manuela Cañizares y continuar su empresa en el local que se adquirió ubicado en la Vargas Torres, el año fiscal 2012 cerró su actividad con un capital de 198.953,51 USD, sus ventas fueron de 1'123.036,90 USD y su utilidad líquida es de 14992,55.

Actualmente existen clientes fijos en la provincia de Tungurahua a través de sub distribuidores de nuestros productos. Estos locales comerciales son:

La feria de la cerámica

Dekofertas

Cerámica Italia

Mil Diseños y Colores

Multiacabados

Casa diez

Aki linda cerámica.

1.2 Base legal

La empresa Mega Azulejos con Ruc. 1801016898001 fue creada el 15 de Enero de 1999, se dedica a la compra y venta de productos de acabados para la construcción.

Según Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Art. 19.-Persona Natural Obligación a llevar contabilidad.- “Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma. También lo estarán todas las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares”.

Según SRI manifiesta que se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Como se puede apreciar Mega Azulejos se encuentra en la obligatoriedad de llevar contabilidad ya que cumple con los parámetros establecidos por la ley de Régimen Tributario.

Obligaciones tributarias

Código tributario Art. 8 N° 5

Es el conjunto de derechos y obligaciones que la legislación tributaria impone al estado, al contribuyente y a terceros.

Por lo tanto Mega Azulejos como persona natural obligada a llevar contabilidad tiene las siguientes obligaciones tributarias:

Anexo Transaccional Simplificado (ATS).- Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en

general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.

Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP). Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

Deberá ser presentado una vez al año en el mes de febrero.

Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta: Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios periodos mensuales.

Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA): Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por período se establece el IVA sea como agente de Retención.

Considero importante referir la filosofía de Mega Azulejos con la finalidad de orientar e informar cual es la expectativa del propietario de esta empresa.

1 <http://www.sri.gob.ec/web/10138/31@public>

1.3. Misión

Cuadro No. 1

“Disponer de materiales y acabados para la construcción con servicios de calidad acorde a los requerimientos del mercado, construyendo confianza y plena satisfacción de nuestros clientes externos e internos”.

1.4. Visión

Cuadro No. 2

“Incrementar nuestra presencia y disponibilidad de materiales, acabados para la construcción a nivel de la región sierra superando las expectativas de los clientes”.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo general

MEGA AZULEJOS es una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de sus clientes, entregando productos garantizados y servicio acorde a sus requerimientos.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Comercializar productos innovadores, de calidad, cumpliendo con las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Asociarnos con los mejores proveedores nacional e internacional para brindar productos con la más alta calidad y mejores precios del mercado.
- ✓ Brindar a nuestros empleados la oportunidad de crecer junto a la empresa.

1.6 Tipo de empresa

EMPRESA COMERCIAL. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados.

Dentro de este concepto está Mega Azulejos ya que su función es la comercialización de acabados para la construcción.

1.7 Productos que distribuye

Mega Azulejos distribuye una variedad de productos, con las mejores marcas Ecuaceramica, Rialto, Celima, Corona, Fv, Edesa, Intaco, gama de colores para decorar y dar vida a los ambientes de cocina, baño, oficinas, locales comerciales, garaje, etc.

En el siguiente cuadro se observa las marcas y líneas de productos que Mega Azulejos dispone para la venta.

Cuadro No. 3	
LISTA DE PRODUCTOS	
MARCAS	LINEA DE PRODUCTOS
Ecuacerámica	Cerámica de piso y pared
Rialto	Cerámica de piso y pared
Graiman	Cerámica de piso y pared
Celima	Cerámica de piso y pared
Corona	Cerámica de piso y pared e inodoros de lujo
Intaco	Bondex
Titania	Bondex y porcelana
Edesa	Grifería, inodoros y lavamanos
Fv	Grifería, inodoros, lavamanos y calefones

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por: La Autora

Los productos estrellas para Mega Azulejos en el año 2012 y que registran los mejores niveles de ventas fueron los siguientes:

Montecarlo es un modelo exclusivo de Ecuaceramica perfecto para decorar las paredes de baños, o cocinas son fabricados en colores gris, marrón, turquesa y rosa en un formato de 20x25 cm.

Gráfico No. 1: Cerámica Montecarlo



Travertino es un modelo de Ecuaceramica hermoso para dar vida al ambiente de baños, cocinas, con sus colores azul, beige, verde es fabricado para paredes en un formato de 25x33 cm y pisos con un formato de 31x31, antideslizantes y fácil para la limpieza.

Gráfico No. 2: Cerámica travertino



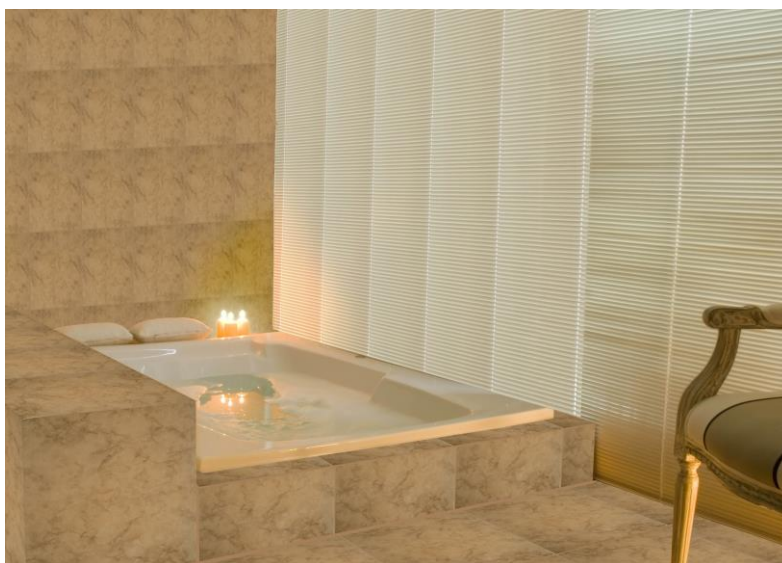
Cedro este modelo es creación de Rialto ideal para decorar patios, garaje, son de alto tráfico, resistentes, tiene un formato de 45x45cm.

Gráfico No. 3: Cerámica cedro



Ascott beige modelo de Rialto creado para embellecer los ambientes de baño con jacusi fabricado en color beige, azul, verde su formato es de 25x33 cm.

Gráfico No. 4: Cerámica ascott beige



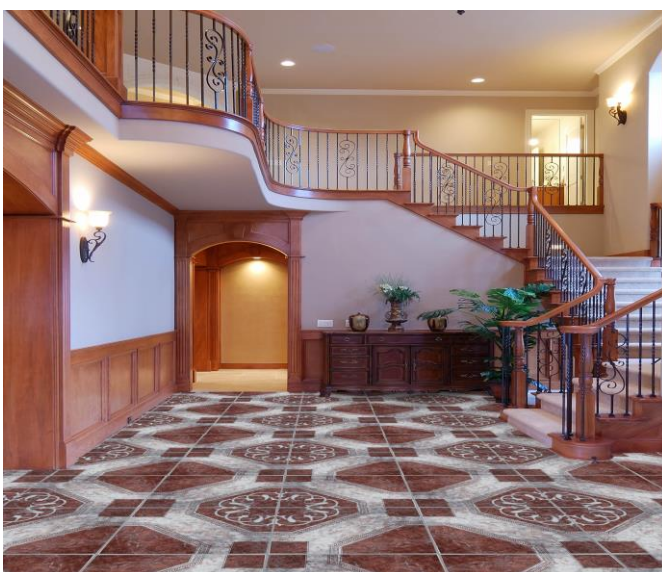
Caoba modelo de Rialto diseñado para ambiente de sala, color madera su formato es de 45x45cm.

Gráfico No. 5: Cerámica caoba



Florenza vino modelo de Rialto ideal para decorar salas tiene formato es de 40x40 cm.

Gráfico No. 6: Cerámica florenza



Babilonia marrón es un producto de Celima (Peruana) ideal para decorar sala, locales comerciales ya que su resistencia es de alto tráfico, fabricado en color marrón, beige su formato es de 45x45cm.

Gráfico No. 7: Cerámica babilonia



Pizarra modelo de corona (Colombiana) ideal para garaje por su resistencia fabricado en color gris, beige su formato es de 45x45 cm.

Gráfico No. 8: Cerámica pizarra



Mega Azulejos con su variedad de productos que dispone para la venta sus ingresos al 31 de diciembre del 2012 alcanzaron un valor de 1'123.036,90 USD.

1.8. Diagnóstico situacional

Consiste en un análisis que permite determinar el conjunto de síntomas o características de la evolución o el desarrollo de un proceso determinado.

Se utilizará posteriormente la metodología de Planeación Estratégica para diagnosticar la situación de la empresa Mega Azulejos, realizando un análisis externo, interno para determinar la matriz FODA.

Considero útil citar el concepto de Planeación Estratégica que **según Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Legis Editores S.A.** dice que La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

1.8.1. Análisis externo

Según Chiavenato, I., Sapiro, A. (2010). Planeación Estratégica. (2da. Ed.). México: Elsevier Editora Ltda. El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades y encontrar de la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones.

1.8.2. Análisis interno

Según Chiavenato, I., Sapiro, A. (2010). Planeación Estratégica. (2da. Ed.). México: Elsevier Editora Ltda. El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes y debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar.

Según Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Legis Editores S.A. dice que:

1.8.3. Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

1.8.4. Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

1.8.5. Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si aprovecha en forma oportuna y adecuada.

1.8.6. Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan sus desarrollo operativo.

1.9. El sistema de control interno

1.9.1. Sistema

Según Santillana, J. (2001). Establecimiento de Sistema de Control Interno. (1ra. ed.). México: International Thomson Editores. Es un conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e interdependientes, que se concatenan para la consecución de un propósito u objetivo determinado.

1.9.2. Control

Según Cepeda, G. (1997). Auditoría y el Control Interno. Colombia: Editora Enma Ariza Herrera. Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección.

El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

1.9.3. Control interno

Según Santillana, J. (2001). Establecimiento de Sistema de Control Interno. (1ra. ed.). México: International Thomson Editores. El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y

confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa, y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

1.9.4. Sistema de control interno

Según Santillana, J. (2001). Establecimiento de Sistema de Control Interno. (1ra. ed.). México: International Thomson Editores. Es Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos más importantes de la entidad.

1.9.5. Objetivos de control interno

Según Estupiñan, R. (1983). Control Interno y Fraudes. Colombia: Editora Roesga.

Considera los siguientes objetivos de control interno

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

1.9.6. EL control interno administrativo

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- ✓ Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- ✓ Coordinar sus funciones;
- ✓ Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- ✓ Mantener una ejecutoría eficiente;
- ✓ Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- ✓ El control del medio ambiente o ambiente de control.
- ✓ El control de evaluación de riesgo.
- ✓ El control y sus actividades.
- ✓ El control del sistema de información y comunicación.
- ✓ El control de supervisión o monitoreo.

1.9.7. Componentes del control interno

Según Estupiñan, R. (1983). Control Interno y Fraudes. Colombia: Editora Roesga.

Establece cinco componentes del control interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja al ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y Comunicación
- e) Supervisión y Seguimiento

a.- Ambiente de control.- Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

b.- Evaluación de riesgos.- Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

c.- Actividades de control.- Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Tipos de controles

- ✓ Control Detectivo.- detecta la manifestación ocurrencia de un hecho
- ✓ Control Preventivo.- Reducen la posibilidad de que se detecte.

✓ Control Correctivo.- Corrigen las causas del riesgo que se detectan.

d.- Sistemas de información y Comunicación.- Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

Controles generales.- Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.

Controles de aplicación.- Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Información y comunicación.- Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

e.- Supervisión y Monitoreo.- En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debidas tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad.

Cuadro No. 4

LA FUNCIÓN DE CONTROLAR		
Controlar se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado	Para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites establecidos	El propósito del control es tomar acción correctiva para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Supervisión y evaluación sistemática de los componentes

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

Metodología

La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas.

Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

1.9.8. Manuales o guías de control interno

Según Cepeda, G. (1997). Auditoría y el Control Interno. Colombia: Editora Enma Ariza Herrera.

Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar

explícitamente contemplado dentro de un plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.

Una vez elaborados, los manuales de control interno constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsable.

El manual de funciones y procedimientos es el texto mediante el cual cada organización, según su estructura orgánica, su misión y sus recursos, define la jerarquía de los cargos, determina objetivamente las funciones y establece métodos y procedimientos técnicos para alcanzar sus objetivos.

Sirve como guía para la realización de las actividades, detallando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas; se optimizan las actividades, se evita la sobre carga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre dependencias.

El uso permanente racionaliza el trabajo en cada sección, permite la simplificación de labores, la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de recursos; además, superiores y subalternos pueden conocer y asumir las diferentes fases de un proceso solamente siguiendo las instrucciones del manual.

1.9.9. Gestión financiera

Según **Pablo Nunes (2008: Internet) disponible en:** <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera> “la gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico situacional

En este capítulo se abordara dos enfoques para realizar un diagnóstico estratégico a MEGA AZULEJOS, para la cual se tomara de la metodología de planeación estratégica dentro de esta se encuentra el diagnostico estratégico el que consiste en realizar un análisis externo, interno para determinar el análisis FODA de Mega Azulejos.

2.1. Análisis externo

Consiste en seleccionar de entre infinidad de datos e informaciones aquellos que podría ser relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizaciones, lo que está sucediendo a su alrededor, se identifica las amenazas y oportunidades.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MEGA AZULEJOS

Cuadro No. 5

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO ANÁLISIS EXTERNO

	DIMENSIONES Y FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	RESPUESTA
DIMENSIÓN ECONÓMICA				
E1	Inflación Regulación de los precios de cerámica a nivel de mercado	Estable	Competitividad con cerámica importada de Colombia y Perú.	Clientes prefieren cerámica ecuatoriana.
E2	Tasa de interés	Estable	Facilidades al consumidor al momento de adquirir cerámica.	Incremento de ventas en servicios adicionales.
E3	Desempleo	Estable pero alto	Disminuye las ventas en diferentes períodos del año.	Valor agregado en servicio antes, durante y después.
E4	Construcción	Estable	Restricciones en los inventarios de bodega	Evitar sobreendeudamiento

DIMENSIÓN POLÍTICO Y LEGAL				
PL1	Gobierno	Estable	Regulación de precios	Ley Orgánica de Regulación y control del poder de mercado
PL2	Legal	Inestable	Riesgo País	Marcos legales tenga un tiempo de duración prolongado.
DIMENSIÓN SOCIAL Y CULTURAL				
SC1	Migración externa	Estable	Estabilidad en la demanda de los productos de acabados para la construcción en ciertas temporadas.	Creación de página Web

Cuadro No. 6

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

	DIMENSIONES Y FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	RESPUESTA
CLIENTES				
CL1	Fijo	Estable	Disminución en la rentabilidad anual de la empresa	Mejoramiento en la exhibición de productos.
PROVEEDORES				
PV1	Permanentes	Estable	Justo a tiempo	Alianza con los proveedores.
COMPETENCIA				
CP1	Alta competencia actual y potencial	En incremento	Alta competencia en el sector de acabados para la construcción lo cual que obliga a la revisión de costos. Los principales competidores son (Comercial Maya)	Valor agregado.
PRECIOS				
PR1	Mercado	Variables	Disminución en la cartera de clientes	Mejorar el servicio

Cuadro No. 7

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNA

I M P A C T O	ALTO	PL2,SP1	PR1	
	MEDIO	E2,E3,CL1	E1,E4,PL1, SC1,PV1	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		O C U R R E N C I A		

Fuente: Matriz de factores claves del macro y micro entorno

Elaboración: La Autora

Los factores claves fueron sometidos a tamización, considerando la probabilidad de impacto y de ocurrencia. Nos guiamos por la siguiente pregunta: ¿Seguirá vigente en el futuro y de estar cuan probable es que impacte en la empresa Mega Azulejos, de manera positiva o negativa?

Se consideraron como factores estratégicos aquellos que se ubique en los cuadrantes de alta prioridad.

Cuadro No. 8

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

FACTOR	CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
E1 Regulación de los precios a nivel de mercado				0	
E2 Tasa de interés				0	
E3 Desempleo		0			
E4 Construcción			0		
PL1 Gobierno			0		
PL2 Legal	0				
SC1 Migración externa				0	
CL1 Fijo				0	
PV1 Permanentes				0	
SPI Alta competencia	0				
PR1 Mercado		0			
TOTAL	2	2	2	5	0
PORCENTAJE	18,18%	18,18%	18,18%	45,46%	

Fuente: Matriz de impacto y ocurrencia externa

Elaboración: La Autora

Se observa que las oportunidades son mayores alcanzan con un 41.67%, mientras que las amenazas llegan porcentaje del 18.18%, teniendo así mayores oportunidades que se debe aprovechar para derrotar a las Amenazas.

Cuadro No. 9

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS

FACTORES	PESO DE IMPACTO		CALIFI DE RESP.	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORT. PONDER	PESO ESPECIF		
E1 Regulación de los precios a nivel de mercado	7	0.09	3	0.27
E2 Tasa de interés	7	0.09	3	0.27
E3 Desempleo	6	0.08	3	0.24
E4 Construcción	5	0.05	1	0.05
PL1 Gobierno	9	0.12	3	0.36
PL2 Legal	7	0.09	1	0.09
SC1 Migración externa	8	0.10	3	0.30
CL1 Fijo	9	0.12	4	0.48
PV1 Permanentes	7	0.09	4	0.36
SPI Alta competencia	6	0.08	1	0.08
PR1 Mercado	7	0.09	2	0.18
TOTAL	78	1		2.68

La capacidad de respuesta de la empresa Mega Azulejos de la ciudad de Ambato, a los factores estratégicos externos es de 2,68 sobre cinco puntos; es decir; que la empresa se mantiene en un nivel poco confiable; debido a que no se utiliza las oportunidades para tener un mejor posicionamiento con respecto a los competidores.

Para obtener estos resultados se siguió el siguiente proceso:

Importancia ponderada: La investigadora calificó el impacto en una escala de 1 a 10 puntos.

Peso específico: Corresponde a la frecuencia relativa o probabilidad estadística.

Calificación de respuesta: Se calificó la respuesta que tiene la empresa utilizando la escala de 1 a 5 puntos.

Valor ponderado de la respuesta: Se obtuvo multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico.

2.2. Análisis interno

Proceso para identificar fortalezas y debilidades de la empresa, mediante factores claves se analiza el comportamiento, impacto en la empresa y la respuesta.

Cuadro No. 10

ANÁLISIS INTERNO

	DIMENSIONES Y FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	RESPUESTA
MARKETING				
MK1	Variedad de productos	Estable	Stock a distintos segmentos de mercado	Se busca satisfacer las necesidades de clientes
MK2	Escasa publicidad	Deficiente	Falta de posicionamiento	No se realiza ningún tipo de publicidad
MK3	Promociones	Estable	Ventas establecidas	Ofrece descuentos en ciertas temporadas
MK4	Precios a nivel de la competencia	Estable	Segmentos de mercado establecidos	Mantener los precios acordes de la competencia. Conservar calidad
RECURSOS HUMANOS				
RH1	Personal administrativo	Estable	Conocimiento del mercado	Capacitaciones continuas
RH2	Persona de compras	Estable	Compras de materiales de acuerdo a los segmentos de mercado.	Alianzas estratégicas
RH3	Persona de ventas (uno)	Estable	Proactivos	Colaboradores
RH4	Persona de ventas (dos)	Estable	Proactivos	Colaboradores
RH5	Persona de recaudación	Variable	Falta de identidad y compromiso	Poco conocimiento de sus funciones.
RH6	Persona de bodega	Estable	Justo a tiempo	Tiempos y rutas establecidas

RECURSOS MATERIALES				
RM1	Edificio al 100% de su capacidad instalada	Estable	Bien definidas las distintas áreas	Puestos específicos
RM2	Deficiencias en el edificio	Variable	Destruye algún material	Técnicos para mantenimiento de edificio
RM3	Camión	Estable	Justo a tiempo	Clientes satisfechos con las entregas.
RECURSOS FINANCIEROS				
RF1	Liquidez	Bajo	Poco dinero en caja	Los productos se compran en un 20% en efectivo.
RF2	Solvencia	Medio	Cubre sus deudas con el 50% de sus bienes	La empresa cuenta con un pasivo total de 50% respecto a su activo total 100%, mientras que el patrimonio representa el 50%.
RF3	Rentabilidad	Baja	El crecimiento es lento para la empresa	La utilidad del ejercicio es de 1,13% frente a las ventas.
RF4	Sistema Contable y Tributario	Alto	Permite generar información económica, financiera en forma oportuna y eficiente	Cumplimiento de las normas y procedimientos contables y tributarios.
ADMINISTRATIVA				
A1	No existe planificación	Deficiente	Improvisación de actividades	No cuenta con plan estratégico empresarial ni planes operativos anuales.
A2	Organización	Deficiente	No están definidas con funciones, responsabilidades, no existe parámetro de evaluación de desempeño, ni planes de mejoramiento.	La organización actual no responde a las necesidades y tamaño de las operaciones actuales. Organigrama

				estructural, Manuales de funciones, Normas.
A3	Sistemas de control	Deficiente	Impide la implementación de un sistema de mejoramiento.	

Cuadro No. 11

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNA

I M P A C T O	ALTO	MK1,MK2, MK3,RH5, RM3,RF1,RF4, A1,A2,A3	RF3	
	MEDIO		MK3,RH1,RH2, RH3,RH4,RH6, RM1,RF2.	RM2
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		O C U R R E N C I A		

Fuente: Matriz de factores claves del micro entorno

Elaboración: La Autora

En el siguiente cuadro se identifica los factores claves internos considerando la probabilidad de impacto y de ocurrencia guiándonos por la siguiente pregunta: ¿Seguirá vigente en el futuro y de estar cuan probable es que impacte en la empresa Mega Azulejos de manera positiva o negativa?

Cuadro No. 12

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

FACTOR	CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	Gran debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran Fortaleza
MK1 Variedad de productos				○	
MK2 Escasa Publicidad		○			
MK3 Promociones				○	
MK4 Precios a nivel de la competencia				○	
RH1 Personal Administrativo				○	
RH2 Persona de compras				○	
RH3 Persona de ventas (uno)				○	
RH4 Persona de ventas (dos)				○	
RH5 Persona de recaudación		○			
RH6 Personal de bodega				○	
RM1 Edificio al 100% de su capacidad instalada				○	
RM2 Deficiencias en el edificio		○			
RM3 Camión				○	
RF1 Liquidez		○			
RF2 Solvencia			○		
RF3 Rentabilidad			○		
RF4 Sistema contable y tributario				○	
A1 No existe planificación	○				
A2 Organización	○				
A3 Sistemas de control	○				

TOTAL	3	4	2	11	
PORCENTAJE	15%	20%	10%	55%	

Fuente: Matriz de impacto y ocurrencia interna

Elaboración: La Autora

El perfil estratégico interno nos presenta un porcentaje del 55% en Fortalezas frente a las debilidades con un porcentaje del 20%, se observa que hay suficientes fortalezas en las cuales se puede apoyar para disminuir las debilidades que actualmente se presentan.

Cuadro No. 13

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

FACTORES	PESO DE IMPACTO		CALIFI DE RESP.	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORT. PONDER	PESO ESPECIF		
MK1 Variedad de productos	10	0.06	4	0.23
MK2 Escasa Publicidad	8	0.05	1	0.05
MK3 Promociones	6	0.03	4	0.14
MK4 Precios a nivel de la competencia	9	0.05	4	0.2
RH1 Personal Administrativo	8	0.05	3	0.14
RH2 Persona de compras	9	0.05	3	0.15
RH3 Persona de ventas (uno)	10	0.06	3	0.17
RH4 Persona de ventas (dos)	10	0.06	3	0.17
RH5 Persona de recaudación	8	0.05	1	0.05
RH6 Personal de bodega	8	0.05	3	0.14
RM1 Edificio al 100% de su capacidad instalada	9	0.05	5	0.25
RM2 Deficiencias en el edificio	9	0.05	1	0.05
RM3 Camión	9	0.05	5	0.25
RF1 Liquidez	9	0.05	3	0.15
RF2 Solvencia	9	0.05	5	0.25
RF3 Rentabilidad	9	0.05	4	0.20
RF4 Sistema contable y tributario	9	0.05	5	0.25
A1 No existe planificación	10	0.06	1	0.06
A2 Organización	9	0.05	2	0.1

A3 Sistemas de control	9	0.05	1	0.05
TOTAL	177	1		3.05

La capacidad de respuesta interna de la empresa Mega Azulejos es de 3.05 puntos sobre 5; esto es; que la empresa tiene que aplicar un plan de organización con la intención de contrarrestar a las debilidades.

2.3. Matriz Foda

Una vez que se ha realizado una evaluación tanto de los puntos fuertes y débiles de la empresa Mega Azulejos, se procede a confeccionar la matriz de impacto FODA (Cuadro No.14) donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos.

Cuadro No. 14

MATRIZ FODA MEGA AZULEJOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedad de productos ➤ Promociones ➤ Precios a nivel de la competencia ➤ Personal administrativo ➤ Persona de compras ➤ Personal de ventas ➤ Personal de bodega ➤ Edificio al 100% de su capacidad instalada ➤ Camión ➤ Sistema contable tributario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa publicidad ➤ Personal de recaudación (débil cultura organizacional) ➤ Deficiencias en el edificio ➤ Liquidez ➤ Deficiente planificación ➤ Organización ➤ Sistema de control
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regulación precios a nivel de mercado ➤ Tasa de interés ➤ Migración ➤ Clientes Fijos ➤ Proveedores permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempleo ➤ Legal (Riesgo país) ➤ Alta competencia ➤ Mercado

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

2.4 Evaluación del control interno

Como complemento metodológico para caracterizar la empresa usaremos las herramientas de diagnóstico del Sistema del Control Interno dentro de este el

cuestionario, debido que es una de las prácticas más comunes para la evaluación del control interno de una empresa, que sirve para resolver preguntas, tales como: ¿Qué problemas tenemos?, ¿Cómo van las cosas?, ¿Que decisiones se van a tomar?, ¿Que está pasando?

Este diagnóstico precisa como ésta el ambiente de control en este momento en las diferentes áreas del negocio tales como: Gerencia, Contabilidad, Recaudación, Compras, Ventas y Bodega.

Se formulan los siguientes cuestionarios que consisten en preguntas estrictamente relacionadas con el tema que se investiga, de tal manera que cuando se obtenga una respuesta afirmativa indique la existencia y la observación de la misma y una respuesta negativa indique su ausencia o incumplimiento. Los resultados de la evaluación van a ser debidamente analizados para establecer el grado de confianza y riesgo, y obtener una base para formular recomendaciones constructivas a la empresa Mega Azulejos respecto al mejoramiento del Sistema de Control Interno.

Para establecer la calificación en los cuestionarios se utiliza las siguientes siglas:

CP= Confianza ponderada

CT= Confianza Total

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Determinar si la empresa cuenta con una estructura organizativa que apoye al cumplimiento de sus objetivos organizacionales

Tabla No.1: Cuestionario para determinar si la empresa cuenta con una estructura organizativa.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		CAJERA		COMPRAS		VENDEDORA		BODEGUERO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se tiene definida la estructura organizativa de la empresa Mega Azulejos por medio de la existencia de un organigrama?		0		0		0		0		0		0	No tiene definido un organigrama la empresa Mega Azulejos
2	¿Mega Azulejos cuenta con manual de funciones para el desempeño del gerente?		0		0		0		0		0		0	El gerente no dispone de un manual de funciones
3	¿El personal cuenta con recursos materiales suficientes para cumplir a cabalidad sus funciones?	1		1		1		1			0	1		El personal de ventas no tiene recursos materiales suficientes.
4	¿La empresa le da al personal uniforme e implementos para evitar un accidente de trabajo?	1		1		1		1		1			0	El bodeguero no tiene implementos ni ropa de trabajo adecuado
5	¿Existe una segregación de funciones para cada área?	1		1		1			0		0	1		No existe segregación de funciones en compras y ventas porque realizan otras actividades ajenas a su área
TOTAL		3		3		3		2		1		2		14

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{14}{30} = 47\%$$

Confianza 47%

Riesgo 53%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 15 Conclusiones y recomendaciones para determinar si la empresa cuenta con una estructura organizativa.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- Según cuestionario se evidenció que Mega Azulejos no tiene un organigrama que defina el esquema de organización básica realizan las actividades según iniciativa propia, sin tomar en cuenta niveles de autoridad y responsabilidad.	1.-Elaborar un organigrama estructural el cual representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir la unidad administrativa, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa.
2.- El gerente no dispone de un manual de funciones al momento se viene realizando las actividades empíricamente, de acuerdo a las actividades básicas y comunes que se desarrollan diario.	2.- Diseñar un manual de funciones para el gerente que sirva como guía de uso interno y diario, minimiza los conflictos de área, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.
3.- El personal de ventas no tiene recursos materiales en buen estado como es el deficiente funcionamiento de la impresora que actualmente afecta el normal desempeño en sus labores	3.-Conocer y cubrir las necesidades de recursos materiales como es el mal funcionamiento de la impresora en el área de Ventas.
4.- El bodeguero informa que no tiene implementos ni ropa de trabajo pertinente y adecuado para el desarrollo de sus funciones como protector para la cabeza, guantes, faja, mandil, entre otros.	4.- Poner énfasis en las necesidades del bodeguero inmediatamente adquirir implementos básicos que le ayuden a protegerse de algún accidente de trabajo.
5.- Se conoció que la persona de compras como de ventas no tiene segregación de funciones, y realizan otras labores ajenas a su área	5.- Analizar determinadas actividades que deben encontrarse separadas de otras, incrementando importantemente los niveles de riesgo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Determinar si la Información Financiera es oportuna debido a que es indispensable para la administración que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

Tabla No. 2: Cuestionario para determinar si la información financiera es oportuna.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se tiene definido un plan contable de cuentas debidamente descrito y codificado acorde con las transacciones de la entidad?	1		1		
2	¿Cada qué período se elaboran los estados financieros de la empresa?					
	a) Mensual					
	b) Trimestral	1		1		
	c) Semestral					
	d) Anual					
3	¿Se ha recibido toda la información necesaria procedente de todas las áreas para su anotación en los estados contables?	1			0	No entrega información a tiempo la cajera
4	¿Las transacciones que se realizan tienen la documentación debida para el registro respectivo?	1		1		
5	¿Se realizan análisis financieros, económicos en base a los mismos?		0		0	No se realizan análisis financiero ni información para tomar decisiones.
6	¿Son útiles los estados financieros que actualmente se prepara?	1		1		

7	¿Mega Azulejos tiene un sistema de control interno que le permita alcanzar un índice financiero alto?		0		0	No existe un sistema de control interno
8	¿Dispone de un manual de funciones para el área de contabilidad?		0		0	No existe un manual para el área de Contabilidad
	TOTAL	5		4		9

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{9}{16} = 56\%$$

Confianza 56%

Riesgo 44%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 16 Conclusiones y recomendaciones para determinar si la información financiera es oportuna.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- La cajera no entrega información oportuna a contabilidad para el registro, y elaboración de los estados financieros.	1.- Se recomienda elaborar un plan de capacitación para la cajera con la finalidad de que su desempeño sea eficiente y pueda contribuir con una información veraz, oportuna al departamento de contabilidad.
2.- Al momento no se realizan análisis financiero simplemente el gerente se limita a conocer y conformarse con el resultado de la utilidad determinada en el estado de resultados.	2.- Es prioridad dar a conocer al gerente el análisis financiero para tomar una decisión oportuna a fin de evitar inconvenientes a futuro a la empresa.

<p>3.- Mediante el cuestionario presentado y evaluando el resultado se conoció que no existe un sistema de control interno.</p>	<p>3.- Es importante para Mega Azulejos diseñar un sistema de control interno que ayude a proteger los recursos de la empresa ante riesgos, garantice la eficacia y eficiencia en todas las operaciones facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.</p> <p>Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos, Asegurar una información financiera confiable, Definir y aplicar medidas correctivas para prevenir riesgos.</p>
<p>4.- No existe por escrito las funciones determinadas que deben realizar en el área de contabilidad.</p>	<p>4.- Elaborar un manual de funciones para el área de contabilidad que determine las actividades correspondientes a desempeñar.</p>

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Elaborar políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas y que sea competentes dentro de los planes que tiene la empresa.

Tabla No. 3: Cuestionario para elaborar políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Las políticas de reclutamiento y selección de personal están claramente definidas?		0		0	No existe políticas de reclutamiento para seleccionar al personal
2	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1		
3	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento?	1		1		
4	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización de conocimientos?		0		0	No se incentiva a los empleados para que actualicen sus conocimientos
5	¿Los sueldos son acordes al mercado laboral y se reconoce las horas extras?	1		1		
	TOTAL	3		3		6

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{6}{10} = 60\%$$

Confianza 60%

Riesgo 40%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 17 Conclusiones y recomendaciones para elaborar políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- Según cuestionario se determinó que no existen políticas de reclutamiento para seleccionar al personal, actualmente se contrata personal al azar.	1.- Se recomienda elaborar políticas adecuadas para el reclutamiento y selección de personal cuando se requiere recurso humano idóneo, capaz y con experiencia al cargo a desempeñar.
2.- El gerente no se preocupa por incentivar a lo empleados a la constante preparación y actualización de conocimientos.	2.- Crear normas para la gerencia donde se incluya la capacitación constante al personal.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Evaluación de sistema contable para determinar la eficiencia del mismo, si los reportes son claros, precisos fáciles de interpretar y en caso de que amerite la ocasión como es la asistencia técnica.

Tabla No. 4: Cuestionario para evaluar el sistema contable.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		CAJERA		COMPRAS		VENDEDORA		BODEGUERO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Dispone de un sistema contable para la realización de las actividades?	1		1		1		1		1		1		
2	¿Cómo calificaría al sistema contable que utiliza?													
	a) Excelente	1		1		1		1		1		1		
	b) Muy bueno													
	c) Bueno													
3	¿La asistencia técnica para el sistema contable es?													
	a) Inmediata	1		1		1		1		1		1		
	b) Lenta													
	c) Ninguna													
TOTAL		3		3		3		3		3		3		18

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{18}{18} = 100\%$$

Confianza 100%
Riesgo 0 %

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 18 Conclusiones y recomendaciones para evaluar el sistema contable.

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1.- Según cuestionario se determinó que el sistema contable llamado MQR que actualmente es utilizado se considera el más idóneo porque entrega reportes detallados fáciles de interpretar, se puede trasladar a Excel la información y tributariamente entrega datos exactos para llenar los formularios ahorrando tiempo.	1.- Se recomienda continuar trabajando con el sistema MQR (nombre del sistema contable) debido a la facilidad en el manejo y el resultado óptimo que se obtiene.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Identificar y proteger el activo disponible (caja) de la empresa para evitar el uso indebido y minimizar el riesgo de pérdida.

Tabla No. 5: Cuestionario para caja

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		CAJERA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe fondo de caja general fijo?	1	0	1	0	1	0	No existe un manual de funciones para la cajera
2	¿Existe un manual de funciones para la cajera?							
3	¿Existen manual por escrito para el manejo de caja general?		0		0		0	No existe un manual de procedimientos
4	¿Existe un documento de responsabilidad firmada por la persona responsable del manejo de caja general?		0		0		0	No existe un documento de responsabilidad firmado por la cajera
5	¿Se efectúan arquezos sorpresivos de la caja con el objeto de evitar ingresos registrados y no depositados?	1		1		1		
6	¿Con los arquezos efectuados, se deja evidencia escrita de los mismos?	1		1		1		
	TOTAL	3		3		3		9

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{9}{18} = 50\%$$

Confianza 50%
Riesgo 50%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 19 Conclusiones y recomendaciones para caja.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- No existe un manual de funciones para la cajera, actualmente el cargo se desempeña empíricamente.	1.- Elaborar un manual de funciones para caja que será una guía para el desempeño de las actividades que le corresponden.
2.- No existe un manual de procedimientos en el cual se indique que pasos seguir para la realización de sus actividades.	2.- Elaborara un manual de procedimientos basados en las funciones correspondientes de caja con el fin de plasmar una guía de pasos a seguir para facilitar las actividades y prevenir el cometimiento de errores.
3.- No existe un documento de responsabilidad firmado por la cajera que abalice en caso de uso indebido o pérdida que pueda suscitar al activo disponible (caja).	3.- Determinar las normas que indique los requisitos mínimos para el cargo de cajera.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Determinar si los cobros, se realizan oportunamente y están en forma debida registrados con la finalidad de enviar valores correctos al depósito dentro del tiempo establecido.

Tabla No. 6: Cuestionario determinar si los cobros se están realizando oportunamente.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		CAJERA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe un adecuado control físico sobre las facturas pendientes de cobro?	1		1		1		
2	¿Verifica la existencia física de los recursos de liquidez inmediatamente con que cuenta la empresa? (revisión en el sistema en cualquier momento para saber cuánto de efectivo existe)	1		1		1		
3	¿Determinar si los fondos y depósitos que se presenta dentro del rubro del efectivo cumple las condiciones básicas de disponibilidad? (revisar que los billetes no estén falsos y cheques tengan fondos?)		0		0	1		No cumple las condiciones básicas de disponibilidad, no se realiza una revisión de billetes ni verificación si los cheques tienen fondos.
4	¿Los ingresos por ventas del día son depositados en su totalidad?	1		1		1		
5	¿Los ingresos por ventas del día son depositados máximos hasta después de 24 horas?	1		1		1		
6	Existe una persona encargada para realizar los depósitos.		0		0		0	No existe una persona específica que realice los depósitos se turnan entre personal de compras y ventas.
7	¿Se archiva en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soporten tanto ingresos como egresos?	1		1		1		
	TOTAL	5		5		6		16

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{16}{21} = 76\%$$

Confianza 76%
Riesgo 24%

Cuadro No. 20 Conclusiones y recomendaciones para determinar si los cobros se están realizando oportunamente.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- Se observó que no se cumple las condiciones básicas de disponibilidad, debido a que no se realiza una revisión de billetes si son falsos o no.	1.- Establecer como mecanismo prioritario en el manual de funciones la revisión de billetes para detectar su validez.
2.- Se observó que no existe una persona específica para que realice el depósito diario actualmente se encargan de esta función las Srtas. de ventas y el empleado de Compras.	2- Se recomienda delegar a una persona de confianza para desarrollar esta actividad, pudiendo ser esta la secretaria.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Establecer si fondo de caja chica es utilizado con la finalidad para lo que fue creado (gastos pequeños) y para la reposición se entregan un monto establecido de acuerdo a los gastos mensuales.

Tabla No. 7: Cuestionario para caja chica

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		CAJERA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los fondos de caja chica son utilizados para lo que fue creado?	1		1		1		
2	¿Se debe realizar compras de gran valor con los fondos de caja chica?		0		0		0	Los encuestados están claros que no se debe hacer compras de mucho valor con caja chica pero no existe en un documento escrito establecido como norma para que lo cumpla.
3	¿Existe una base mínima que debe haber en caja chica para solicitar su reposición?	1		1		1		
4	¿Las reposiciones de caja chica son autorizadas por el gerente de la empresa?	1		1		1		
5	¿Se lleva algún registro auxiliar de caja chica para sus movimientos?	1		1		1		
6	¿La persona encargada del fondo de caja chica exige un comprobante para justificar su saldo?	1		1		1		
7	¿Existe normas para el manejo de fondos de caja chica y su respectiva reposición?		0		0		0	No existe normas para el manejo de caja chica
8	¿Existen arqueos sorpresivos y periódicos de caja chica?	1		1		1		
	TOTAL	6		6		6		18

$$\frac{CP=CT}{\overline{CP}} = \frac{18}{24} = 75\%$$

Confianza 75%
Riesgo 25%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 21 Conclusiones y recomendaciones para caja chica.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- Se concluye que no existen normas para el manejo de caja chica simplemente el gerente dice verbalmente a la persona de caja lo que tiene que cumplir.	1.- Establecer normas para el manejo de caja chica mediante un documento base a fin de evitar deficiencias en la misma.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Determinar si las adquisiciones realizadas están correctamente efectuadas y verificar si se compra mediante autorización previa del gerente.

Tabla No. 8: Cuestionario para determinar si las adquisiciones se están realizando correctamente.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		J. COMPRAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se realizan las compras en base a un pedido autorizado por el gerente?		0		0	1		La persona de compras no pide autorización para algunos pedidos debido a la ausencia del gerente.
2	¿Existe un manual de funciones y proceso de compras?		0		0		0	No existe un manual de funciones ni procedimientos para el área de compras.
3	¿Las compras de productos son realizadas previamente?	1		1		1		
4	¿Existe una base de precios de compra para cada proveedor acordado previamente por escrito?	1		1		1		
5	¿Se efectúan cotizaciones de precios a distintos proveedores para obtener el precio más conveniente?	1		1		1		
6	¿Se cotejan la factura de compra de la mercadería en cuanto a cantidad y precio con el pedido autorizado?	1		1		1		
7	El gerente revisa el documento de pedido de materiales para autorizar el pago?	1		1		1		
	TOTAL	5		5		6		16

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{16}{21} = 76\%$$

Confianza 76%
Riesgo 24%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 22 Cuestionario para determinar si la adquisiciones se están realizando correctamente.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- Se concluye que no existe un manual de funciones ni procedimientos para el área de compras la persona a cargo no tiene ese documento importante que es el manual para guiarse en sus funciones.	1.- Elaborar un manual de funciones y procedimientos para el área de compras.
2.- La persona de compras no pide autorización al gerente para realizar ciertos pedidos debido a que en algunos momentos está ausente, cabe recalcar que no planifica con tiempo las solicitudes para solicitar la autorización y evitar tomar decisiones propias.	2.- El manual de funciones debe contemplar los niveles de autorización y decisión para el área de compras.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Comprobar si se utilizan documentos autorizados por el SRI y determinar el manejo en ventas debido a que es una parte esencial que de su buen funcionamiento depende la programación comercial es uno de los aspectos de la acción comercial por el cual se puede fijar, con cierta anticipación, las futuras operaciones que se realizarán, o que esperamos que se realice, en un período determinado de tiempo.

Tabla No. 9: Cuestionario para comprobar si se están utilizando documentos autorizados.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		VENDEDORA 1		VENDEDORA 2		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe un manual de funciones y procesos como guía para el desempeño en las ventas?		0		0		0		0	No existe un manual de funciones y procesos para ventas.
2	¿Se maneja listas de precios autorizadas por el gerente?	1		1		1		1		
3	¿La lista de precios se actualiza periódicamente como lo requieren las condiciones del mercado?	1		1		1		1		
4	¿Los documentos de venta son autorizados por el SRI?	1		1		1		1		
5	¿Para utilizar una nota de crédito ya sea por descuento o devolución se pide autorización al gerente?	1		1		1		1		
6	¿Se elaboran reportes mensuales sobre las notas de crédito emitidas, que incluyen explicaciones concretas sobre su justificación?		0		0		0		0	Las Srtas. de ventas no elaboran un reporte de notas de crédito que incluya explicación con justificación.
7	Existe un registro de facturas emitidas y anuladas?	1		1		1		1		
8	¿Existen controles y monitoreo suficientes para asegurar que las ventas y los descuentos sobre ellas se registran oportunamente y dentro del período contable al que corresponden?	1		1		1		1		
9	¿Los productos nuevos son exhibidos inmediatamente después de haberlos recibido?	1		1		1		1		

10	El área de ventas lo innovan para que sea acogedor para el cliente?	1		1		1		1		
	TOTAL	8		8		8		8		32

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{32}{40} = 80\%$$

Confianza 80%
Riesgo 20%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 23 Conclusiones y recomendaciones para comprobar si se están utilizando documentos autorizados.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- No existe un manual de funciones ni procesos para el área de ventas actualmente se está realizando las actividades de acuerdo a iniciativa de gerente.	1.-Elaborar un manual de funciones y procedimientos para el área de ventas.
2.- Las Srtas. de ventas no elaboran un detalle de notas de crédito con justificaciones en cada una de las notas.	2.-Detallar mensualmente mediante notas de crédito con los respectivos respaldos, con la finalidad de evidenciar y justificar la evolución y comportamiento de las ventas y de esta manera el gerente puede tomar las mejores decisiones.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Determinar el manejo de entradas y salidas de mercadería debido a la importancia que representa el recibir productos en buen estado y de la misma forma entregar al cliente a fin de satisfacer su necesidad y posterior regreso.

Tabla No. 10: Cuestionario para determinar el manejo de entradas y salidas de mercadería.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		BODEGUERO		CHOFER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Dispone bodega un manual de funciones y procedimientos para realizar sus actividades?		0		0		0		0	No existe un manual de funciones y procedimientos para área de bodega
2	¿Cuándo se recibe la mercadería se procede a realizar los controles de verificación?	1		1		1		1		
3	¿Se elaboran notas de ingreso a bodega después de verificar independientemente la mercadería recibida?		0		0		0		0	No se elaboran notas de ingreso porque no hay en la empresa.
4	¿Se requiere documentación aprobada para autorizar la salida de mercadería de la bodega.	1		1		1		1		
5	¿La documentación de la entrega de material es firmada por el receptor de la misma?		0		0		0		0	El bodeguero y chofer no hacen firmar al cliente la factura por desconocimiento
TOTAL		2		2		2		2		8

$$\frac{CP=CT}{CP} = \frac{8}{20} = 40\%$$

Confianza 40%

Riesgo 60%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 24 Conclusiones y recomendaciones para determinar el manejo de entradas y salidas de mercadería.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- No existe un manual de funciones y procesos para el área de bodega se realiza las actividades de acuerdo a una iniciativa y por órdenes verbales del gerente.	1.- Elaborar un manual de funciones y procedimientos donde se organice y se defina las responsabilidades que le corresponden al área de bodega.
2.- No se elaboran notas de ingreso porque no hay en la empresa. Actualmente la novedad que se presenta al momento de recibir la mercadería se describe al reverso de la factura.	2.- Diseñar un formato de notas de ingreso el mismo que conste de fecha, proveedor, formato, detalle, cantidad y observaciones e imprimir libretines para el área de bodega debiendo anotar el detalle de productos que recibe en buen estado y en observación alguna falencia que se presente. Este informe será un soporte para todas las áreas, específicamente para compras debido a que se puede comprobar el material que se recibe con el pedido solicitado y la factura de compra.
3.- El bodeguero y chofer no hacen firmar al cliente la factura por que nadie le comentado que debe realizar esa actividad poniendo en riesgo a la empresa que en cualquier momento vendrán los clientes a reclamar que no se ha entregado la mercadería.	3.- Establecer dentro del manual de funciones que toda factura de ventas debe ser firmada por el cliente que recibe el material, para que tenga constancia que se entregó completo el material y evitar reclamos posteriores.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: MEGA AZULEJOS

OBJETIVO: Determinar si las existencias tienen un control adecuado en bodega para facilitar el despacho, realizar el conteo físico, disponer en el sistema un inventario real y productivo para las demás áreas.

Tabla No. 11: Cuestionario para determinar si las existencias en bodega tienen control.

No.	PREGUNTAS	GERENTE		CONTADORA		BODEGUERO		CHOFER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las existencias almacenadas se encuentran ordenadas de tal manera que facilite y simplifique la manipulación y recuento de los artículos?	1		1		1		1		
2	¿Utiliza un documento para la verificación física y su posterior control?	1		1		1		1		
3	Se procede analizar los niveles de existencias para evitar el desabastecimiento de stock	1		1		1		1		
TOTAL		3		3		3		3		12

$$\frac{CP=CT}{\overline{CP}} = \frac{12}{12} = 100\%$$

Confianza 100%
Riesgo 0%

PP: E.S.R.A.	FECHA: 13-05-2013
RO: H.O.A.D	FECHA: 14-05-2013

Cuadro No. 25 Conclusiones y recomendaciones para determinar si las existencias en bodega tienen control.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1.- No se ha encontrado falencias en este cuestionario aunque las actividades se hayan realizado empíricamente.	1.- Se recomienda realizar las actividades de forma técnica y profesional para ello es necesario aplicar el manual de funciones.

CAPÍTULO III

3. Propuesta

Diseño e implantación de un sistema de Control Interno para la empresa de Mega Azulejos.

3.1. Antecedentes

Mega Azulejos fue creada en el 15 de Enero de 1999, por el Sr. Luis Alfredo Lopez Lopez se registró en el Servicio de Rentas Internas como persona natural obligada a llevar contabilidad en la fecha antes mencionada, enfocándose su actividad en la venta al por mayor y menor de acabados para la construcción.

3.1.1. Misión

Cuadro No. 26

“Propender el desarrollo de la economía local ofreciendo productos en la línea de acabados de la construcción al por mayor y menor, con la más alta calidad y a bajos costos, superando las expectativas de nuestros clientes, con el respaldo y garantía de una empresa con años de experiencia, apoyado en su talento humano capacitado para dar una atención de excelencia a nuestra clientela”.

3.1.2. Visión

Cuadro No. 27

“Ser líderes en la comercialización de acabados para la construcción constituidos en una empresa flexible y moderna, contribuyendo al desarrollo de nuestra ciudad y provincia, basados en excelencia, responsabilidad y cumplimiento, respetando los estándares internacionales de calidad, atención y servicio al cliente”.

3.1.3. Objetivos de la empresa

3.1.3.1. Objetivo General

MEGA AZULEJOS es una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de sus clientes, entregando productos garantizados y servicio acorde a sus requerimientos.

3.1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Comercializar productos de mayor demanda en el mercado, cumpliendo con las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Asociarnos con los mejores proveedores nacional e internacional para brindar productos con la más alta calidad y mejores precios del mercado.
- ✓ Brindar a nuestros empleados estabilidad, capacitación y la oportunidad de crecer junto a la empresa de forma sostenida y sustentable para ellos y sus familias.
- ✓ Contar con un sistema de control interno.

3.1.4. Políticas de calidad

No existe una política de calidad definida actualmente, pero debido a la noción de la misma es primordial para la empresa, por ello se propone establecer las siguientes políticas de calidad con el decidido compromiso de orientar todos los esfuerzos a alcanzar, de forma racional y óptima.

- Se distribuye productos de acabados para la construcción en las mejores marcas nacionales e importadas.
- Se ofrece variedad de productos en modelos, colores, marcas con los niveles de calidad requeridos por los clientes.
- Existe total disponibilidad de stock.
- Servicio de transporte.

El afán de Mega Azulejos es incrementar la confianza en los clientes al brindar productos garantizados los mismos que embellecerán cada ambiente del hogar, oficina, etc.

3.1.5. Responsabilidad social

No existe responsabilidad social en Mega Azulejos

Para poder comprender de qué se trata la responsabilidad social es necesario conocer su significado:

Responsabilidad Social es una actitud madura, consiente y sensible a los problemas de nuestra sociedad y es una actitud pro activa para adoptar hábitos estrategias y procesos que nos ayuden a minimizar los impactos negativos que podemos generar al medio ambiente y a la sociedad.

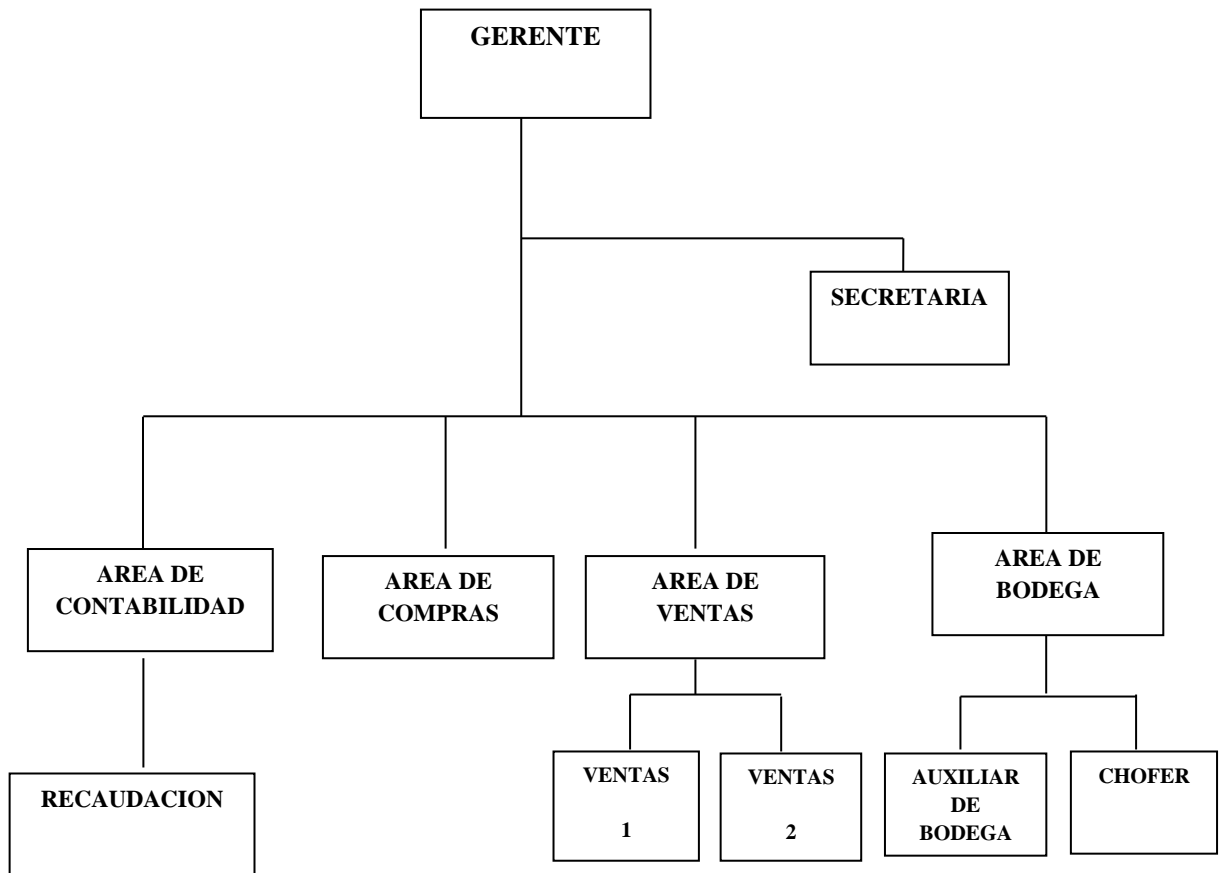
Se propone adquirir un compromiso con la sociedad contribuyendo voluntariamente con algunos puntos que a continuación se detallan:

- ❖ Empaquetar accesorios pequeños con material reciclado
- ❖ Reducir el consumo de agua.
- ❖ Reducir el consumo de luz eléctrica
- ❖ Dar un sueldo digno a los empleados
- ❖ Creer que los empleados son el activo, la estructura de la empresa.
- ❖ Dar buen trato a los clientes, proveedores
- ❖ En el mes de diciembre comprar tarjetas navideñas, a la Fundación Don Bosco (quienes elaboran, son los niños de la calle que se encuentran albergados en esa fundación) para entregar a los clientes.

Realizando estos compromisos la empresa obtendrá mejores resultados como una reputación excelente, colaboración de los empleados 100%, clientes satisfechos con la atención que atraerán a más clientes y las ventas se incrementará, y alguna manera se está contribuyendo con la sociedad.

3.1.6. Organigrama estructural (Propuesto)

Gráfico No. 9: Organigrama estructural (Propuesto)



Elaborado	Fecha
La autora	2013

Autoridad

Responsabilidad

3.2. Diseño de un sistema de control interno

Es el desarrollo de un plan de organización el mismo que contendrá en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre los procesos y procedimientos de control interno de las diversas áreas de la empresa.

3.2.1. Campo de aplicación

Los manuales, procedimientos y normas aquí descritas, y la respectiva implantación serán aplicables a las áreas de la empresa como son Gerencia, Contabilidad, Recaudación Compras, Ventas y Bodega con el propósito de minimizar los conflictos, marcar responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

3.2.2. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseño e implantación de un sistema de control interno, para fortalecer la gestión financiera de la empresa Mega Azulejos.

Objetivos específicos

- Identificar mediante matriz FODA cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene Mega Azulejos, para aprovechar las fortalezas y oportunidades y combatir a las debilidades y amenazas.
- Determinar en los cuestionarios de control interno los puntos críticos que se presentan en cada área, que afectan a la empresa para corregirlos.
- Elaborar un manual de funciones, procedimientos, normas de acuerdo a cada actividad, para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada área.
- Socializar los manuales, informando a todos los involucrados para cumplir con las metas y objetivos planteados.

3.3. Normas generales del control interno

3.3.1. Ambiente de confianza mutua

En Mega Azulejos existe un ambiente de confianza entre todas las áreas. La información fluye de forma eficiente lo que ayuda en la consecución de los objetivos de la empresa.

3.3.2. Contenido, Flujo y calidad de información

El sistema de información en Mega Azulejos es sencillo atendiendo la estructura de la empresa y acorde a las operaciones que se desempeñen, es importante porque sirve para:

- a) Tomar decisiones anticipadas,
- b) Impulsar y corregir eventuales problemas en todas las áreas
- c) Evaluar el desempeño de la empresa
- d) Rendir cuentas a organismo como el SRI.
- e) Rendir cuentas a organismo como el municipio,

3.4. Manual de funciones y procesos

3.4.1. Gerente

El término gerente denomina a quien está a cargo de la dirección de alguna organización o empresa. Tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar, dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la empresa.

Manual de Funciones para Gerencia

Cuadro No. 28

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Gerencia	Función: Gerente General
I. OBJETIVO	
Administrar de una manera eficiente los recursos económicos y humanos de la empresa, planificando, coordinando, y supervisando las actividades a fin de obtener rentabilidad y crecimiento de la misma.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar dirigir y supervisar todas las actividades de la empresa Mega Azulejos	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Planear y desarrollar metas en ventas a corto y largo plazo junto con objetivos.• Desarrollar un plan de compras semestral de cerámica importada.• Solicitar a contabilidad estados financieros mensuales.• Proponer un plan de promoción.• Solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario.	
IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Pese a que el gerente es el propietario de la empresa es necesario detallar las siguientes características.	
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento	

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo
- Actitud
- Obtener resultados

V. REQUISITOS MÍNIMOS

Pese a que el gerente es el propietario de la empresa es necesario detallar los requisitos.

- Título profesional de Economista, Administrador de Empresas, Ingeniería Comercial o profesión a fin
- Conocimiento de herramientas informáticas
- Experiencia mínima de 5 años tipo empresarial

3.4.1.1. Manual de Procedimientos para Gerencia

Es un documento interno en el cual se describe con precisión de cómo debe desarrollarse las actividades que tiene a su cargo, permitiendo mayor eficiencia en las operaciones diarias.

3.4.1.1.1. Proceso para planear y desarrollar metas en ventas a corto y largo plazo

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para la planeación y desarrollo de ventas a corto y largo plazo. El propósito de este procedimiento es proyectar un objetivo en ventas a un determinado tiempo, para lo cual se aplicará todas las estrategias para alcanzar a cristalizar la meta planteada.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde solicitar al Auxiliar Contable los datos históricos en ventas de un año atrás mediante reportes, para analizar cuál ha sido el comportamiento en los diferentes meses del año, y tomar en cuenta los factores macroeconómicos que pueden incidir en variaciones de precios y demanda de productos, entre otros.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de entregar la información oportuna y verás al Gerente.

El Gerente es quien realiza la planeación y desarrollo de metas.

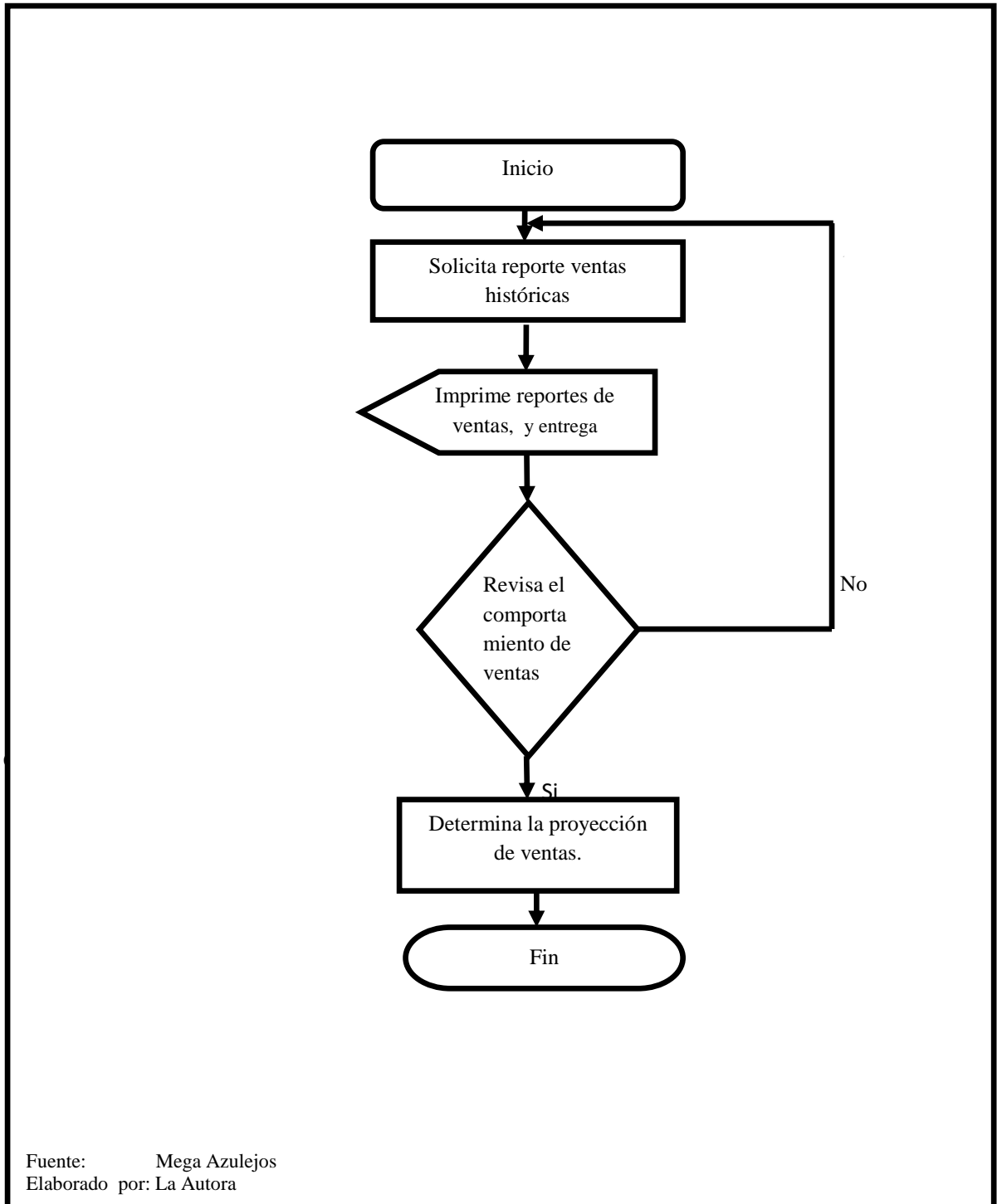
4.- Procedimiento de planeación y desarrollo de metas en ventas a corto y largo plazo.

Cuadro No. 29

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento de planeación y desarrollo de metas en ventas a corto y largo plazo				
Pasos	4	Diagrama de flujo		1
Inicia	Gerencia	Termina	Gerencia	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Gerencia	Gerente	1	Solicita a la Auxiliar Contable un reporte de ventas con datos históricos de hace un año atrás.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Imprime del sistema contable MQR los reportes de ventas solicitados y entrega al Gerente.	
Gerencia	Gerente	3	Revisa el comportamiento de ventas que ha tenido en el año anterior.	
Gerencia	Gerente	4	Determina la proyección de ventas.	

Diagrama de flujo del procedimiento de planeación y desarrollo de metas en ventas a corto y largo plazo.

Gráfico No. 10



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso de planeación y desarrollo de metas en ventas a corto y largo plazo.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 30

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a la Auxiliar Contable un reporte de ventas con datos históricos de hace un año atrás.			x		x			Gerente	Porque necesita el reporte de ventas para realizar la planeación.	
2	Imprime del sistema contable MQR los reportes de ventas solicitados y entrega al Gerente.			x	No obedece	x			Auxiliar Contable	Se entrega de inmediato el reporte de ventas debido que el sistema contable es eficiente.	
3	Revisa el comportamiento de ventas que ha tenido en el año anterior.			x	Determinar erróneamente el comportamiento de ventas.	x			Gerente	Porque necesita conocer cuáles son los meses de mayor demanda o viceversa.	

4	Determina la proyección de ventas.			x	La proyección de ventas no es la correcta.	x			Gerente	Porque está dentro de su función.	
---	------------------------------------	--	--	---	--	---	--	--	---------	-----------------------------------	--

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.1.1.2. Proceso al desarrollo de un plan de compras semestral de cerámica importada

1.- Propósito

Es importante establecer el procedimiento al desarrollo de un plan de compras semestral de cerámica importada, porque se evidenció revisando los movimientos de kardex de los productos que tiene un alto consumo la cerámica importada de Colombia y Perú, por tal razón resulta útil la realización de adquisiciones con previsión de por lo menos tres meses.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde solicitar a contabilidad y bodega los informes respectivos para realizar un análisis tanto del presupuesto, así como de los stocks mínimos de productos de rotación que necesitan reponer a través del pedido de compras a los proveedores.

3.- Responsabilidades

El Gerente es responsable de solicitar informes a contabilidad y bodega.

La Contadora es responsable de entregar un informe presupuestario.

El encargado de Compras es responsable de emitir un informe detallado de las existencias así como de las ofertas.

4.- Procedimiento al desarrollo de un plan de compras semestral de cerámica importada.

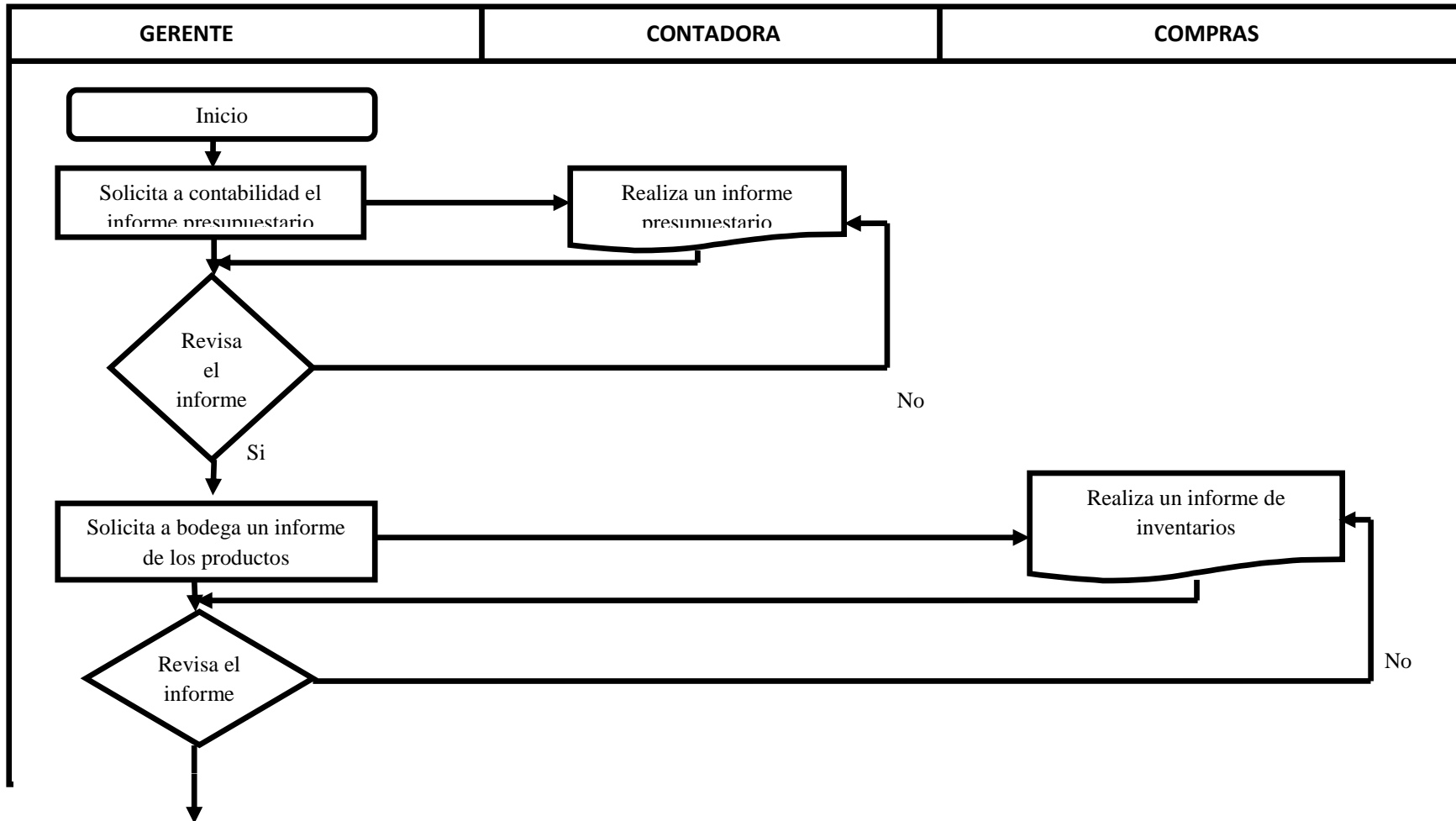
Cuadro No. 31

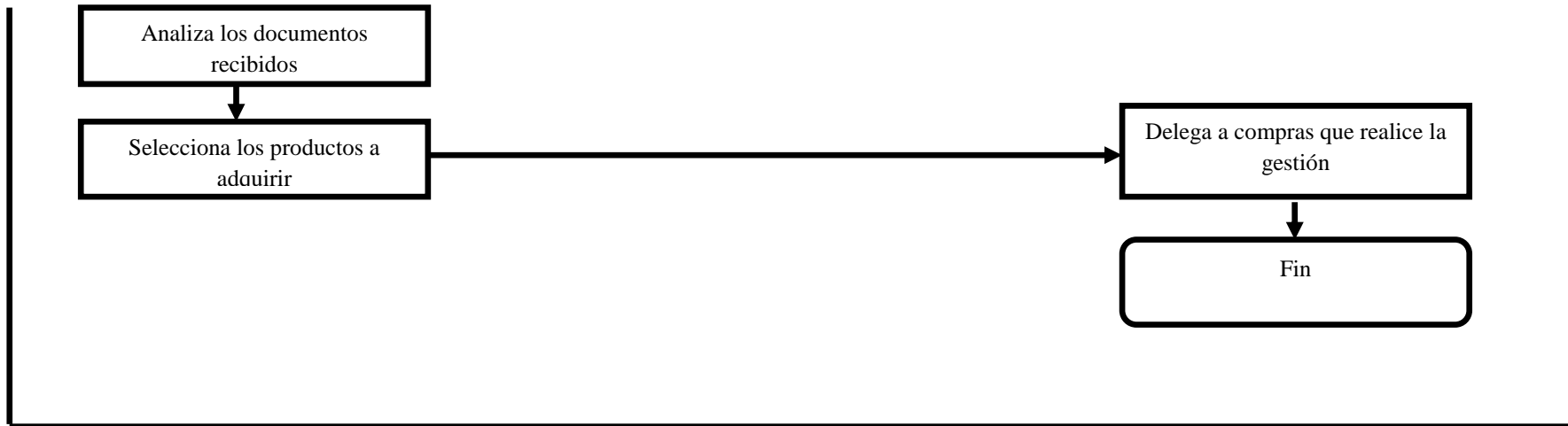
MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos			Pagina	1
			De	2
Procedimiento al desarrollo de un plan de compras semestral de cerámica importada				
Pasos	9		Diagrama de flujo	1
Inicia	Gerencia		Termina	Compras
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Gerencia	Gerente	1	Solicita a contabilidad un informe presupuestario para compras.	
Contabilidad	Contadora	2	Realiza el informe presupuestario, y entrega al Gerente.	
Gerencia	Gerente	3	Revisa el presupuesto.	
Gerencia	Gerente	4	Solicita a compras un informe detallado de los productos que hayan tenido más acogida por los clientes, y saldo a la fecha del stock existente del semestre anterior.	
Compras	Compras	5	Realiza el informe de inventarios, y entrega al Gerente.	
Gerencia	Gerente	6	Revisa el informe.	
Gerencia	Gerente	7	Analizar los informes de presupuesto semestral, informe de bodega, y los catálogos.	
Gerencia	Gerente	8	Seleccionar los productos a adquirir.	

Gerencia	Gerente	9	Delega a compras que realice la gestión.
----------	---------	---	--

Diagrama de flujo del procedimiento para desarrollar de un plan de compras semestral de cerámica importada.

Gráfico No. 11





Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para desarrollar un plan de compras semestral de cerámica importada.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 32

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a contabilidad un informe presupuestario para compras.			x		x			Gerente	Porque necesita conocer con cuanto de ingresos dispone.	
2	Realiza el informe presupuestario, y entrega al Gerente.			x			x		Contadora	Porque consta en el manual de funciones.	
3	Revisa el presupuesto.			x			x		Gerente	Porque verifica que este correcto.	
4	Solicita a compras un informe detallado de los productos que hayan tenido más acogida por los clientes, y saldo a la fecha del stock existente del semestre anterior.			x		x			Gerente	Necesita conocer que productos tuvieron mas acogida.	

5	Realiza el informe de inventarios, y entrega al Gerente.			x	Falencias en el informe.		x		Compras	Consta en políticas	
6	Revisa el informe.			x			x		Gerente	Comprobar la veracidad del informe.	
7	Analizar los informes de presupuesto semestral, informe de bodega, y los catálogos.			x	Interpretar mal los informes.		x		Gerente	Reúne todos los informes y toma decisiones.	
8	Seleccionar los productos a adquirir.			x	Seleccionar incorrectamente los productos.		x		Gerente	Con los datos recibidos anteriormente se puede seleccionar correctamente.	
9	Delega a compras que realice la gestión.			x	No obedece.		x		Compras	Porque consta en el manual de funciones.	

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.1.1.3. Proceso para solicitar a Contabilidad los Estados Financieros mensuales

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para solicitar a contabilidad los Estados Financieros mensuales, con la finalidad de tomar decisiones oportunas.

2.- Alcance

Comprende los pasos desde solicitar a la contadora los Estados Financieros del último mes hasta la valoración de los mismos, para tomar decisiones.

3.- Responsabilidades

La Contadora es responsable de entregar la información oportuna y verás al Gerente.

El Gerente es quien realiza la revisión y valoración del Estado Financiero, y tomar la decisión que corresponde.

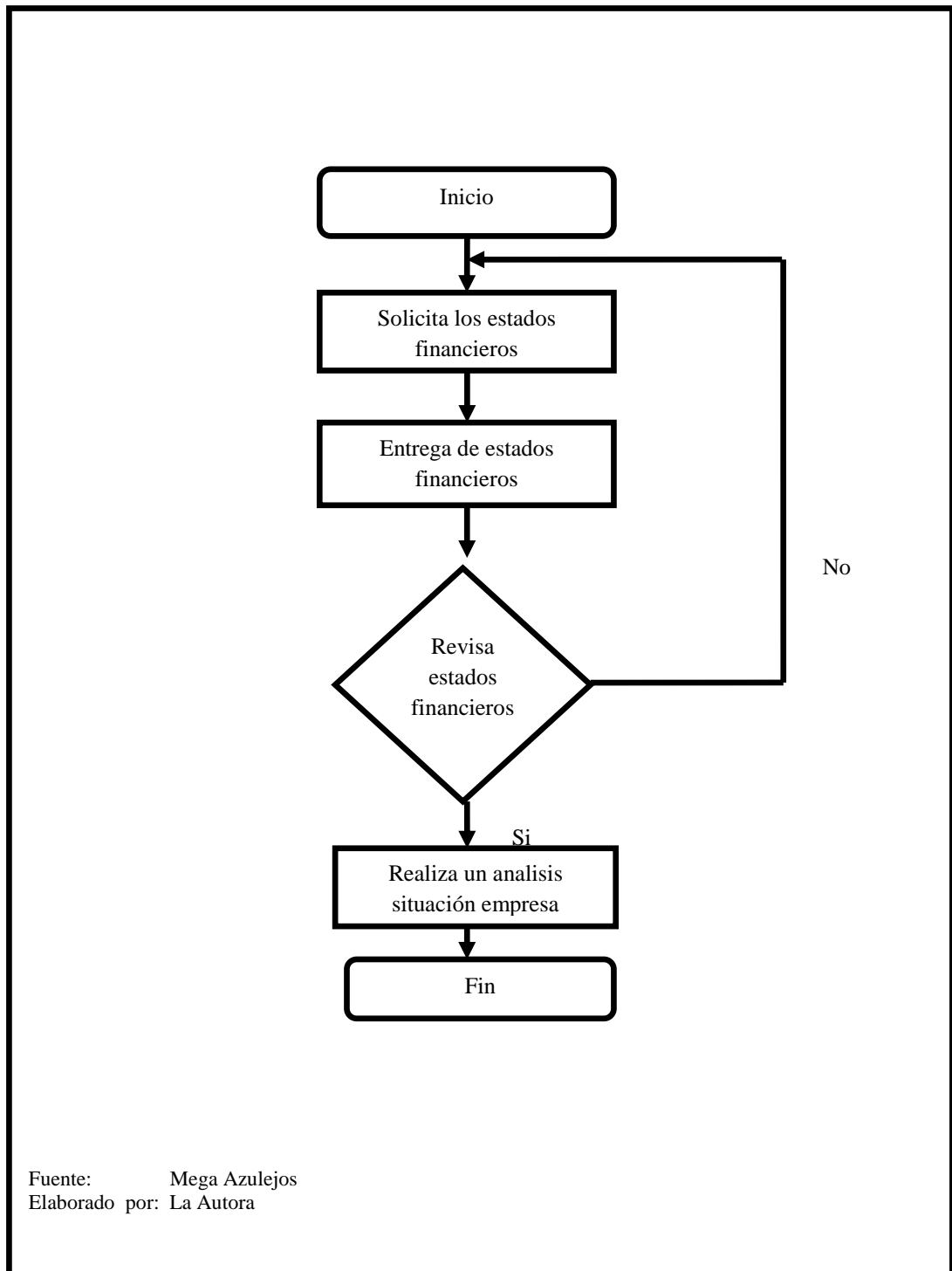
4.- Procedimiento para solicitar a contabilidad los Estados Financieros mensuales

Cuadro No. 33

MEGA AZULEJOS					
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION					
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De	1
Procedimiento para solicitar a contabilidad los Estados Financieros mensuales.					
Pasos	4		Diagrama de flujo	1	
Inicia	Gerencia		Termina	Gerencia	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN		
Gerencia	Gerente	1	Solicita a la Contadora el estado financiero del último mes.		
Contabilidad	Contadora	2	Entrega el estado financiero al Gerente.		
Gerencia	Gerente	3	Revisa el estado financiero.		
Gerencia	Gerente	4	Determina la situación de la empresa.		

Diagrama de flujo del procedimiento para solicitar a contabilidad los Estados Financieros mensuales.

Gráfico No. 12



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar a contabilidad los estados financieros mensuales.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 34

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a la Contadora el estado financiero del último mes.			x		x			Gerente	Porque sin este informe no podría realizar su función.	
2	Entrega el estado financiero al Gerente.			x	No entregue a tiempo el estado financiero.		x		Contadora	Consta en el manual de funciones.	
3	Revisa el estado financiero.			x	No revisa		x		Gerente	Verifica que los datos sean correctos.	
4	Determina la situación de la empresa.			x	No realice el análisis.		x		Gerente	Con la información receptada se podría tomar decisiones.	

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.1.1.4. Proceso para desarrollar un plan de promoción

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para desarrollar un plan de promoción con el propósito de estimular la demanda de tal manera que se fomente la venta, en el menor tiempo.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende la revisión de costos con la Auxiliar Contable, hasta determinar el alcance de las promociones.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de entregar un detalle de costos al Gerente.

El Gerente es quien determina cuales productos serán los adecuados para promocionar, con el objetivo de incrementar las ventas.

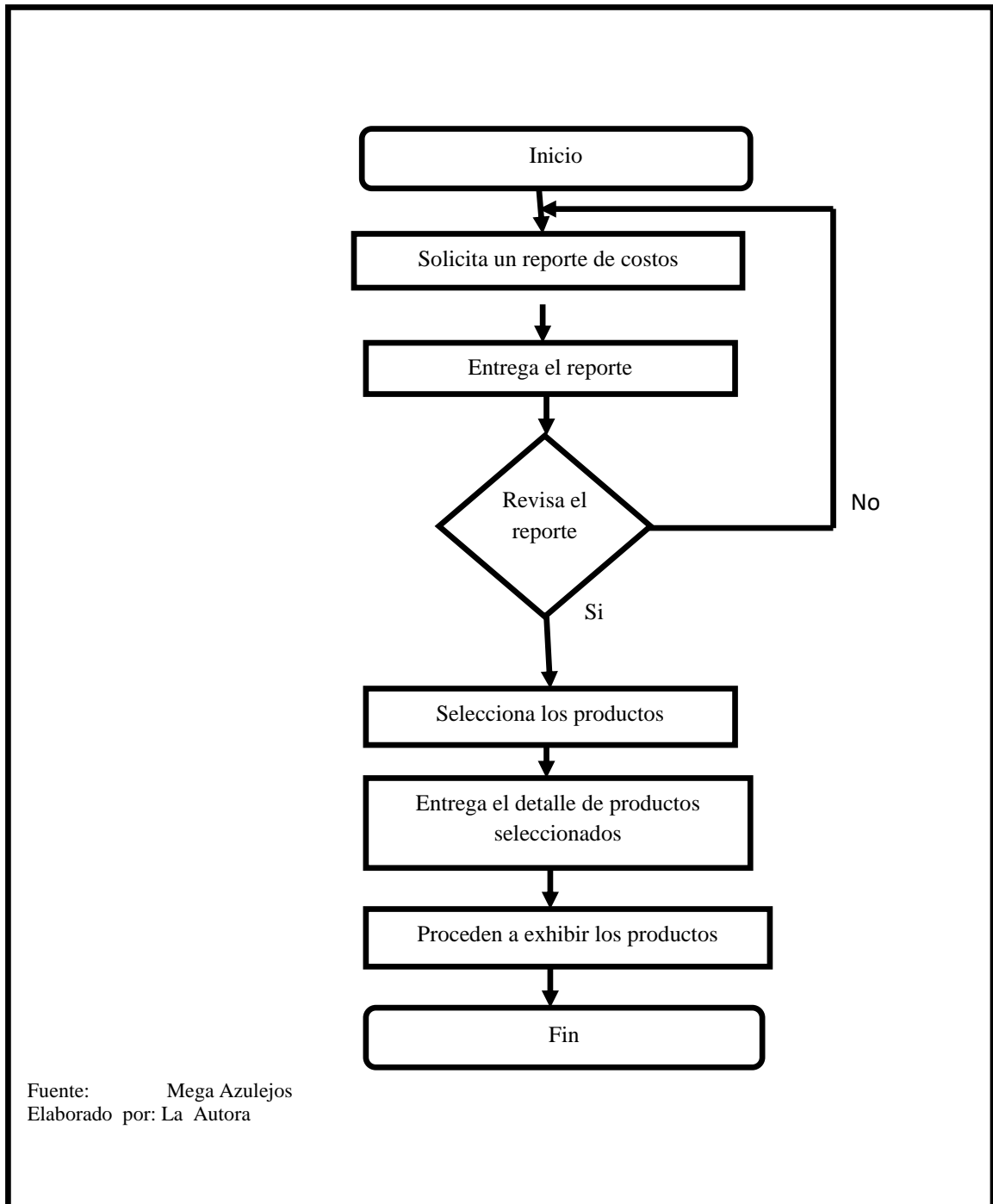
4.- Procedimiento para desarrollar un plan de promoción.

Cuadro No. 35

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para desarrollar un plan de promoción				
Pasos	6		Diagrama de flujo	1
Inicia	Gerencia	Termina	Ventas	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Gerencia	Gerente	1	Solicita a la Auxiliar Contable que le entregue un reporte de costos de los productos.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Entrega el reporte de costos al Gerente.	
Gerencia	Gerente	3	Revisa el reporte.	
Gerencia	Gerente	4	Selecciona cuales productos son los más adecuados para las promociones.	
Gerencia	Gerente	5	Entrega a las Vendedoras el detalle de productos destinados para promocionar.	
Ventas	Vendedoras	6	Proceden a exhibir los productos.	

Diagrama de flujo del procedimiento para desarrollar un plan de promoción.

Gráfico No. 13



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para desarrollar un plan de promoción.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 36

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a la Auxiliar Contable que le entregue un reporte de costos de los productos.			x		x			Gerente	Porque necesita el reporte de costos para desarrollar su actividad,	
2	Entrega el reporte de costos al Gerente.			x	No obedece		x		Auxiliar Contable	Consta en las políticas operativas.	
3	Revisa el reporte.			x			x			Compara que los datos estén correctos.	
4	Selecciona cuales productos son los más adecuados para las promociones.			x	Seleccionar productos que no corresponden.	x			Gerente	Porque revisó en el reporte y posteriormente selecciona.	
5	Entrega a las Vendedoras el detalle de productos			x		x			Gerente	Necesita incrementar las	

	destinados para promocionar.									ventas.	
6	Proceden a exhibir los productos.			x	No obedecen	x			Vendedoras	Consta en el manual de funciones.	

Fuente: Mega Azulejos
 Elaborado por : La Autora

3.4.1.1.5. Proceso para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario

1.- Propósito

Este procedimiento tiene como finalidad conocer la cantidad de stock que existe en bodega, cuales son los productos que tienen mayor y menor rotación.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde que el Gerente solicita al Bodeguero un reporte de inventario, para analizarlo y tomar la decisión más acertada.

3.- Responsabilidades

El Bodeguero es responsable de entregar el reporte de inventario al Gerente.

El Gerente es responsable de analizar el reporte de inventario y tomar decisiones.

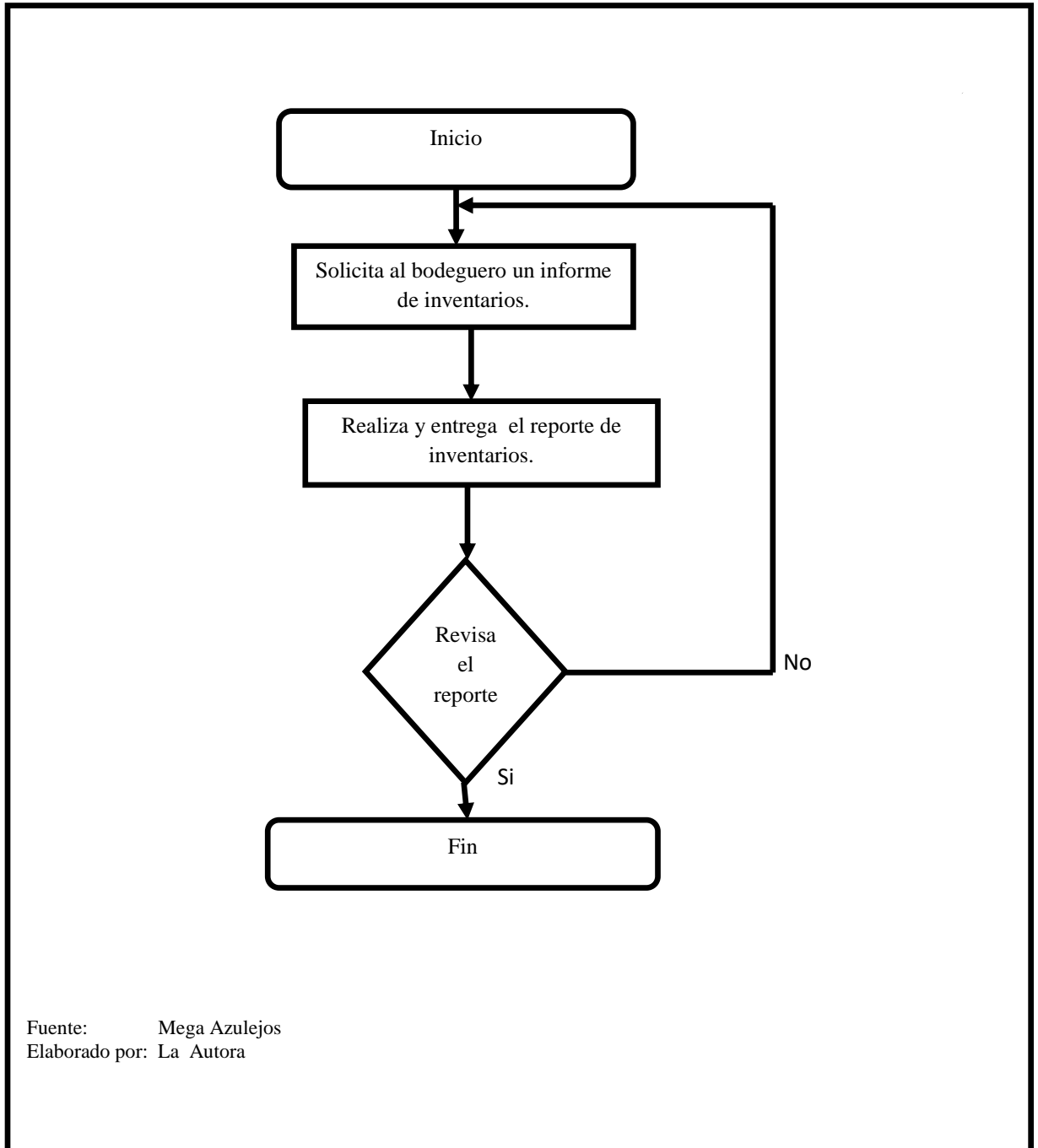
4.- Procedimiento para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario

Cuadro No. 37

MEGA AZULEJOS			
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION			
Manual de Procedimientos		Pagina	1 De 1
Procedimiento para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario			
Pasos	3	Diagrama de flujo	1
Inicia	Gerencia	Termina	Gerencia
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN
Gerencia	Gerente	1	Solicita al Bodeguero un reporte de inventario.
Bodega	Bodeguero	2	Entrega el reporte de inventario al Gerente.
Gerencia	Gerente	3	Revisa el reporte.

Diagrama de flujo del procedimiento para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario.

Gráfico No. 14



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar al bodeguero un reporte semanal de inventario.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 38

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIG A
1	Solicita al Bodeguero un reporte de inventario.			x		x			Gerente	Porque necesita el reporte para cumplir con su función.	
2	Realiza y entrega el reporte de inventario al Gerente.			x	No obedece		x		Bodeguero	Porque consta en las políticas operativas.	
3	Revisa el reporte.			x		x			Gerente	Verifica que la información este correcta.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.1.2. Políticas de reclutamiento y selección de personal

Requisitos

Los aspirantes a ingresar, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 18 años.
- Ser de nacionalidad ecuatoriana.
- Integrar la documentación requerida.

Reclutamiento

Los aspirantes a ingresar deberán cumplir con el análisis previo del área de Gerencia, y entregar la documentación siguiente:

- Curriculum vitae con fotografía a color
- Copias de cédula con papeleta de votación
- Copia de certificados de estudios (títulos)
- Copias de certificados de cursos realizados
- Certificados de trabajo
- Certificados de honorabilidad

Algunos de los aspectos a considerar son:

- Título profesional acorde para el tipo de puesto.
- Conocimientos técnicos del puesto.
- Experiencia laboral.

Selección

- Los aspirantes deberán desarrollar la entrevista en el área de Gerencia.
- Aplicar la prueba de conocimientos.
- Seleccionará a los candidatos con mejor puntaje.

Reclutamiento

El reclutamiento se encuentra como el proceso cuyo fin es el de integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la institución y de esta manera contribuir con los intereses de la misma.

Reclutamiento y Requisitos

- Las contrataciones del personal serán a partir de las fechas en que se requiera la
- incorporación del personal.
- Los perfiles del personal, lo determinará el Gerente.
- La forma de apertura del proceso de selección será mediante anuncios impresos.
- La contratación deberá contar con un presupuesto.
- La incorporación del personal será el resultado de la evaluación de curriculum vitae
- recibidos.
- Todo candidato deberá realizar el análisis psicológico, evaluación técnica.
- Todo aspirante deberá entregar carta de antecedentes no penales.

Proceso de selección

El proceso de selección se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización; recopila los datos acerca de los demandantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.

El reclutamiento y selección del personal que la empresa requiere dentro de sus áreas deberá siempre ajustarse a las normas de la propia empresa, requisitos legales y tener la rigurosa esencia de privacidad.

Pruebas de selección

Esta prueba de selección servirá de medición para establecer el comportamiento, evaluar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los aspirantes:

- Pruebas de conocimientos del puesto.
- Pruebas a través de casos.

Entrevista de selección

Los solicitantes que fueron preseleccionados para el puesto, deberán ser entrevistados por el área de Gerencia, para de esta forma determinar si cumple con los parámetros establecidos y el perfil deseado.

Conclusión

De esta manera se realiza el proceso de reclutamiento y selección es la base medular de toda empresa para desarrollarse y lograr sus metas, pues es en donde se determinarán quienes integrarán la plantilla laboral y en que capacidades y condiciones lo harán.

En este sentido, se crearon las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que, cumplirá con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la empresa, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua en los procesos de la empresa.

3.4.1.3. Normas para la gerencia

- Dar recursos materiales (suministros y equipos de oficina) necesarios y en buen estado a todas las áreas.
- Dotar de implementos de seguridad a bodega
- Supervisar que se cumpla en las áreas las funciones que le corresponden
- Buscar un profesional para que le de capacitación a los empleados
- Incentivar a los empleados.

3.4.2. Secretaria

La Secretaria también denominada como auxiliar administrativa es aquella persona que se ocupa de la realización de actividades elementales de oficina..

Manual de Funciones para secretaria

Cuadro No. 39

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Gerencia	Función: Secretaria
I. OBJETIVO	
Brindar a su jefe un apoyo incondicional, con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Es responsable de ejecutar labores secretariales de la empresa Mega Azulejos.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de documentos de secretaría.• Archivo de documentos.• Realizar pagos con caja chica.• Efectuar la reposición de caja chica.• Colaborar con otras funciones como realizar:<ul style="list-style-type: none">a. Los depósitos en el banco.b. Enviar encomiendas	

IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza, y que cumpla con las siguientes características:

- Buena presencia
- Persona de buen trato, amable, cortés y seria
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Persona proactiva y organizada
- Dinámica, entusiasta

V. REQUISITOS MÍNIMOS

- Título profesional en Administración o Contabilidad
- Dominio de Windows, Microsoft Office, internet y paquetes contables
- Edad comprendida entre 22 a 35 años
- Formación y experiencia en el cargo mínimo de 1 año

3.4.2.1. Manual de procesos para la secretaria

El punto esencial de este manual es presentar en forma organizada y secuencial los pasos a seguir en cada uno de los procedimientos que corresponden a la función que tiene a su cargo.

3.4.2.1.1. Proceso para elaboración de documentos de secretaría

1.- Propósito

Se realiza este proceso con el fin de elaborar los documentos con eficiencia y pulcritud debido a la gran importancia que representa a los movimientos, transacciones que se realizan diariamente en la empresa y al archivarlo se constituye en respaldo.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde que la Secretaria recibe la petición de oficio, redacta correctamente, entrega al gerente para que revise y ejecute, posteriormente archivarlo en forma secuencial.

3.- Responsabilidades

La Secretaria es responsable de redactar, entregar y archivar el oficio.

El Gerente es responsable de revisar los documentos y ejecutar.

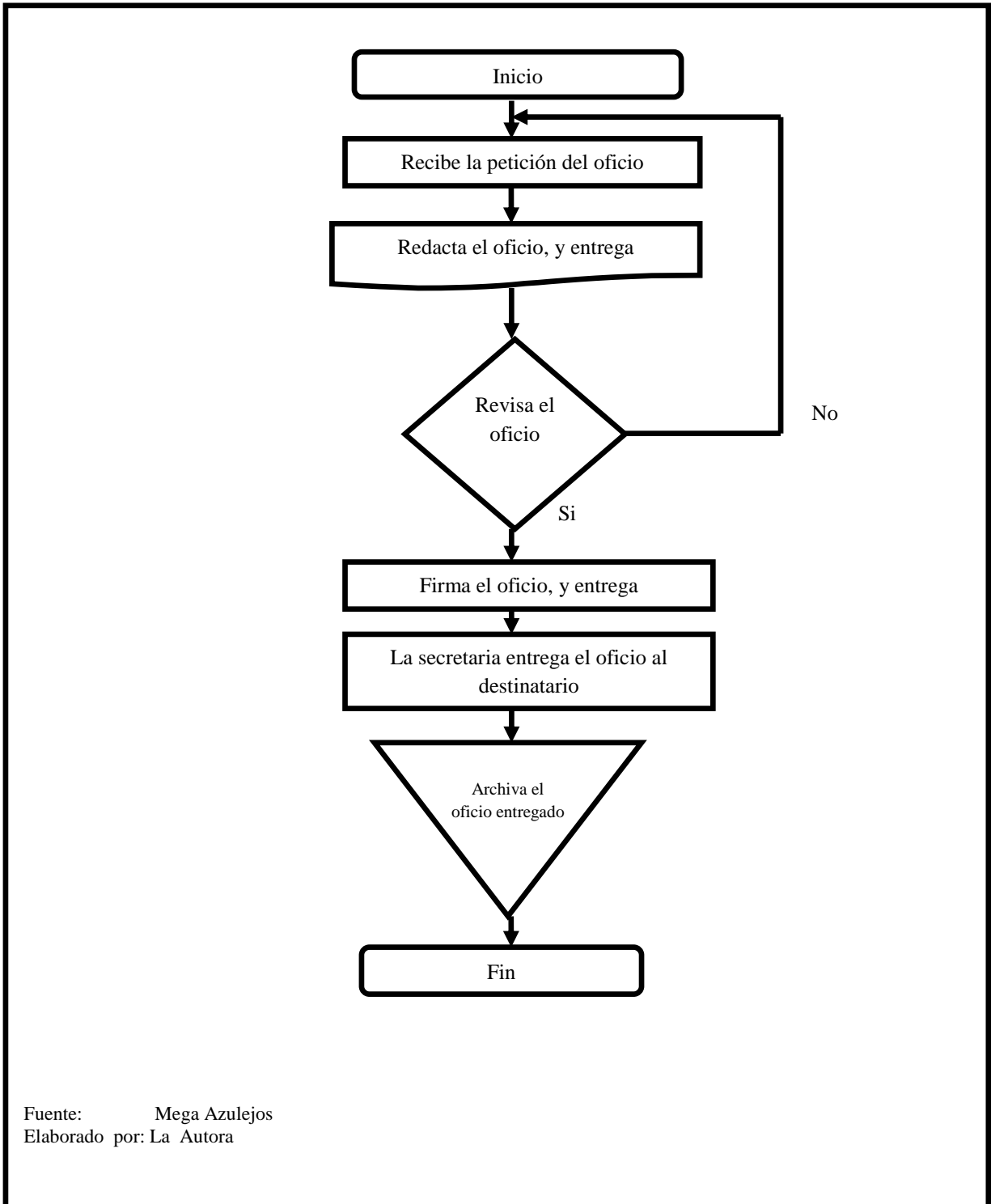
4.- Procedimiento para elaboración de documentos de secretaría.

Cuadro No. 40

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para elaboración de documentos de secretaría				
Pasos	6		Diagrama de flujo	1
Inicia	Gerencia	Termina	Gerencia	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Gerencia	Secretaria	1	Recibe la petición de oficio, así como su razón y su destinatario.	
Gerencia	Secretaria	2	Redacta el oficio de la forma en fue requerida, y entrega.	
Gerencia	Gerente	3	Revisa el oficio.	
Gerencia	Gerente	4	Firma el oficio, y entrega a la Secretaria.	
Gerencia	Secretaria	5	El oficio se encargará de entregarlo a su destinatario.	
Gerencia	Secretaria	6	El respaldo del oficio entregado lo deberá archivar en forma secuencial.	

Diagrama de flujo del procedimiento para elaboración de documentos de secretaria.

Gráfico No. 15



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaboración de documentos de secretaria

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 41

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGADA
1	Recibe la petición de oficio, así como su razón y su destinatario.			x		x			Secretaria	Porque consta en el manual de funciones.	
2	Redacta el oficio de la forma que fue requerida, y entrega.			x	Redacta el oficio con errores.	x			Secretaria	Porque toma en cuenta los requerimientos que solicita el Gerente.	
3	Revisa el oficio.			x	No revisar a tiempo.	x			Gerente	Porque verifica que cumpla con los requerimientos.	
4	Firma el oficio, y entrega a la Secretaria.			x		x			Gerente	Porque está la redacción correcta.	
5	El oficio se encargará de entregarlo a su destinatario.			x	No entregar	x			Secretaria	Porque consta en las políticas operativas.	
6	El respaldo del oficio entregado lo deberá archivar en forma			x	Susceptible de pérdidas.	x			Secretaria	Porque consta en la política operativa la misma que indica que	

	secuencial.										tiene que tener respaldos en la memoria de la computadora, cd y en flash memory.	
--	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Mega Azulejos
 Elaborado por : La Autora

3.4.2.1.2. Proceso para archivo de documentos

1.- Propósito

El procedimiento de archivo de documentos es importante debido a que es la memoria de la empresa, representada en la conservación de los documentos con el fin de proporcionar oportunamente cualquier información que se requiera.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos que debe realizar la Secretaria con los documentos desde recibir, clasificar, revisar, y posteriormente archivarlo en forma secuencial.

3.- Responsabilidades

La Secretaria es responsable de recibir, clasificar, revisar y archivar los documentos.

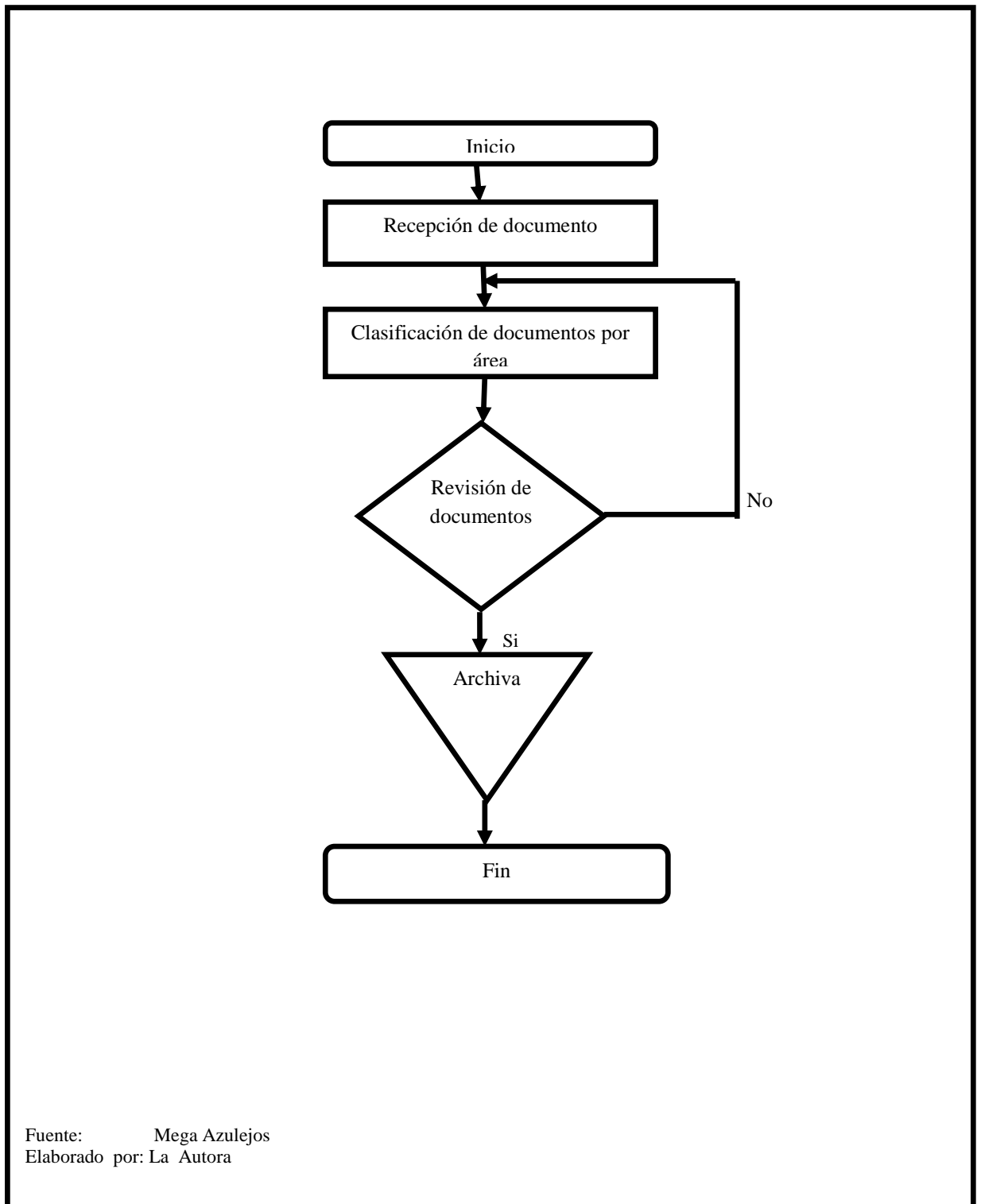
4.- Procedimiento para archivo de documentos.

Cuadro No. 42

MEGA AZULEJOS					
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION					
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De	1
Procedimiento para archivo de documentos					
Pasos	3		Diagrama de flujo		1
Inicia	Gerencia		Termina	Gerencia	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN		
Gerencia	Secretaria	1	Recibe los documentos y los clasifica según su área. (documentos enviados o recibidos).		
Gerencia	Secretaria	2	Realiza la revisión de documentos, para verificar su clasificación.		
Gerencia	Secretaria	3	Procede a archivar la documentación en una carpeta independiente por área y por orden de fecha según sea recibida.		

Diagrama de flujo de procedimiento para archivo de documentos.

Gráfico No. 16



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para archivo de documentos.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 43

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibe los documentos y los clasifica según su área. (documentos enviados o recibidos).			x	Comete errores al clasificar.	x			Secretaria	Porque en el manual de procesos señala que tiene que clasificarlos.	
2	Realiza la revisión de documentos, para verificar su clasificación.			x	No revisar en forma oportuna.	x			Secretaria	Porque siguiendo el proceso tiene que revisar.	
3	Procede a archivar la documentación en una carpeta independiente por área y por orden de fecha según sea recibida.			x	Susceptible de pérdidas.	x			Secretaria	Porque consta en política operativa que debe tener respaldo.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por: La Autora

3.4.2.1.3. Proceso para realizar pagos con caja chica

1.- Propósito

Este procedimiento es con la finalidad de establecer los pasos a seguir para realizar pagos con caja chica, de acuerdo a normas establecidas.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde que se recibe la factura de gasto, verifica que no contengan errores matemáticos y legales, hasta realizar el pago.

3.- Responsabilidades

La Secretaria es responsable de realizar los pagos con caja chica.

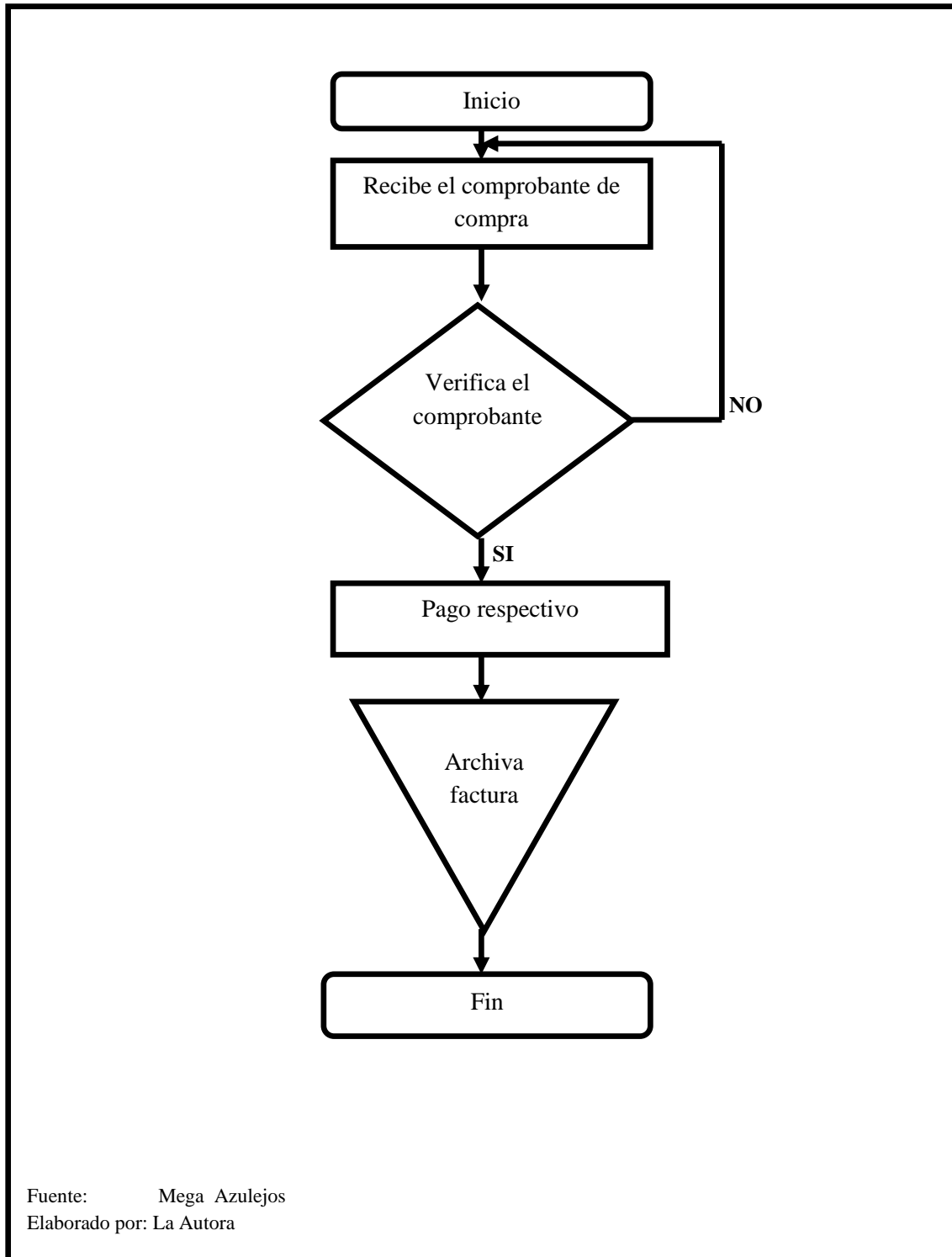
4.- Procedimiento para realizar pagos con caja chica.

Cuadro No. 44

MEGA AZULEJOS					
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION					
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De	1
Procedimiento para realizar pagos con caja chica					
Pasos	4		Diagrama de flujo		1
Inicia	Gerencia		Termina	Gerencia	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN		
Gerencia	Secretaria	1	Una vez recibido el comprobante de compra en secretaría se procede con la verificación de los datos del documento con el fin de que no contengan errores matemáticos ni legales.		
Gerencia	Secretaria	2	Si el documento contiene errores de cualquier índole debe ser regresado al proveedor a fin de que se corrija y se emita un comprobante válido.		
Gerencia	Secretaria	3	Se procede a realizar el pago respectivo.		
Gerencia	Secretaria	4	Archiva la factura.		

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar pagos con caja chica

Gráfico No. 17



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar pagos con caja chica.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 45

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Una vez recibido el comprobante de compra en secretaría se procede con la verificación de los datos del documento con el fin de que no contengan errores matemáticos ni legales.			x	No verificar los datos del documento.	x			Secretaria	Porque consta en el manual de procesos que tiene que verificar el documento.	
2	Si el documento contiene errores de cualquier índole debe ser regresado al proveedor a fin de que se corrija y se emita un comprobante válido.			x	Aceptar la factura con error.	x			Secretaria	Porque consta en el manual de procesos.	
3	Se procede a realizar el pago respectivo.			x		x			Secretaria	Porque se limita a cumplir según indica manual de procesos.	
4	Archiva la factura.			x	Susceptible a	x			Secretaria	Porque en caso de	

					pérdida.					pérdida, solicita copia certificada al proveedor, la misma que sugiere en la política operativa.	
--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Mega Azulejos
 Elaborado por : La Autora

3.4.2.1.4. Proceso para efectuar la reposición de caja chica

1.- Propósito

La finalidad de este procedimiento es establecer el orden del proceso para realizar la reposición de caja chica el mismo que ayudará a la persona a cargo, a desempeñar la función en forma ordenada, sistemática.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde contar el dinero disponible hasta contabilizar la reposición del fondo de caja chica.

3.- Responsabilidades

La Secretaria es responsable de solicitar la reposición de caja chica.

El Gerente es responsable de revisar el informe y aprobar.

La Auxiliar Contable es responsable de revisar los movimientos de caja chica a fin de determinar el saldo contable para su respectiva reposición del fondo. Además elaborar el cheque para que cobre el custodio.

4.- Procedimiento para efectuar reposición de caja chica.

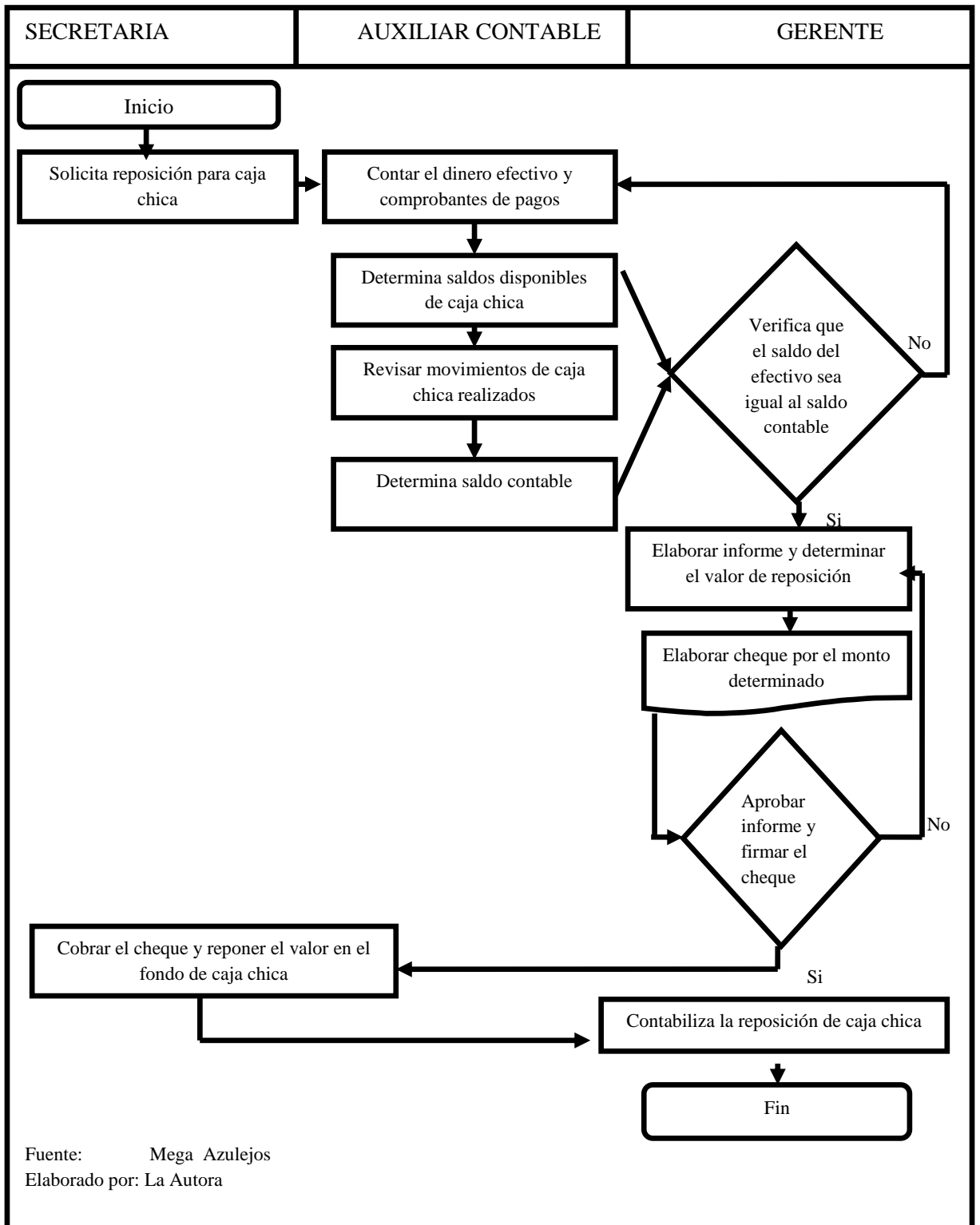
Cuadro No. 46

MEGA AZULEJOS					
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION					
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De	2
Procedimiento para efectuar reposición de caja chica					
Pasos	10		Diagrama de Flujo		1
Inicia	Gerencia		Termina	Contabilidad	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN		
Gerencia	Secretaria	1	Solicita a la Auxiliar Contable la reposición para caja chica		
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Contar el dinero en efectivo disponible en el fondo de caja chica, clasificándolo de acuerdo a la denominación de los billetes y monedas; revisar y determinar según los comprobantes el monto erogado con este fondo.		
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	Determinar el saldo disponible en el fondo de caja chica.		
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Revisar los movimientos del fondo de caja chica a fin de determinar el saldo contable de la cuenta a la fecha de reposición del fondo.		
Contabilidad	Auxiliar Contable	5	Con los saldos determinados del efectivo disponible más los comprobantes y el saldo contable, verificar que estos saldos sea igual al valor del fondo de caja chica.		
Contabilidad	Auxiliar Contable	6	Elaborar informe y determinar el valor por el cual se repondrá el fondo de caja chica.		

Contabilidad	Auxiliar Contable	7	Elaborar cheque por el monto determinado a nombre del custodio de fondo.
Gerencia	Gerente	8	Revisará el informe de reposición y aprobará mediante la firma del cheque de reposición de caja chica.
Gerencia	Secretaria	9	Se encargará de cobrar el cheque y reponer en el fondo de caja chica.
Contabilidad	Auxiliar Contable	10	Finalmente se debe contabilizar la reposición del fondo de caja chica.

Diagrama de flujo de procedimiento para efectuar reposición de caja chica

Gráfico No. 18



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para efectuar reposición de caja chica.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 47

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a la Auxiliar Contable la reposición para caja chica			x	No solicitar a tiempo la reposición.	x			Secretaria	Porque consta en normas de caja chica.	
2	Contar el dinero en efectivo disponible en el fondo de caja chica, clasificándolo de acuerdo a la denominación de los billetes y monedas; revisar y determinar según los comprobantes el monto erogado con este fondo.			x		x			Auxiliar Contable	Porque consta en normas de caja chica.	
3	Determinar el saldo disponible en el fondo de caja chica.			x		x			Auxiliar Contable	Porque consta en normas de caja chica.	
4	Revisar los movimientos del fondo de caja chica a fin de			x	No existen las facturas que	x			Auxiliar Contable	Porque consta en políticas operativas	

	determinar el saldo contable de la cuenta a la fecha de reposición del fondo.				respalden todos los movimientos.					que sugieren solicitar copia certificada de facturas.	
5	Con los saldos determinados del efectivo disponible más los comprobantes y el saldo contable, verificar que estos saldos sean igual al valor del fondo de caja chica.			x	No cuadran los saldos.		x		Auxiliar Contable	Porque los pasos anteriores se rigen a las normas establecidas para caja chica.	
6	Elaborar informe y proceder a reponer el fondo de caja chica.			x	Si no se revisó los valores puede ser erróneo el informe.	x			Auxiliar Contable	Porque está establecidos en las normas de caja chica.	
7	Elaborar cheque por el monto determinado a nombre del custodio de fondo.			x		x			Auxiliar Contable	Porque está establecidos en las normas de caja chica.	
8	Revisará el informe de reposición y aprobará mediante la firma del cheque de reposición de caja chica.			x		x			Gerente	Porque debe dar importancia a lo solicitado, está establecido en la política.	
9	Se encargará de cobrar el cheque y reponer en el fondo de caja		x		Puede ser susceptible de	x			Secretaria		Se debería tomar las

	chica.				robo o pérdida.						precauciones necesarias
10	Finalmente se debe contabilizar la reposición del fondo de caja chica.			x		x			Auxiliar Contable	Porque está establecido en el manual de funciones de la Contadora.	

Fuente: Mega Azulejos
 Elaborado por : La Autora

3.4.2.1.5. Proceso para realizar depósitos en el banco

1.- Propósito

La finalidad de establecer el procedimiento de realizar los depósitos en el banco, beneficiará a la persona a cargo a seguir un orden el mismo que le llevará a la eficiencia, y a la empresa a una organización.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde recibir el dinero que le entregue la Auxiliar Contable hasta entregar la papeleta de depósito a la Auxiliar Contable.

3.- Responsabilidades

La Secretaria es responsable de realizar el depósito en el banco.

La Auxiliar Contable es responsable de entregar el dinero recaudado en el día, para que sea depositado en el banco.

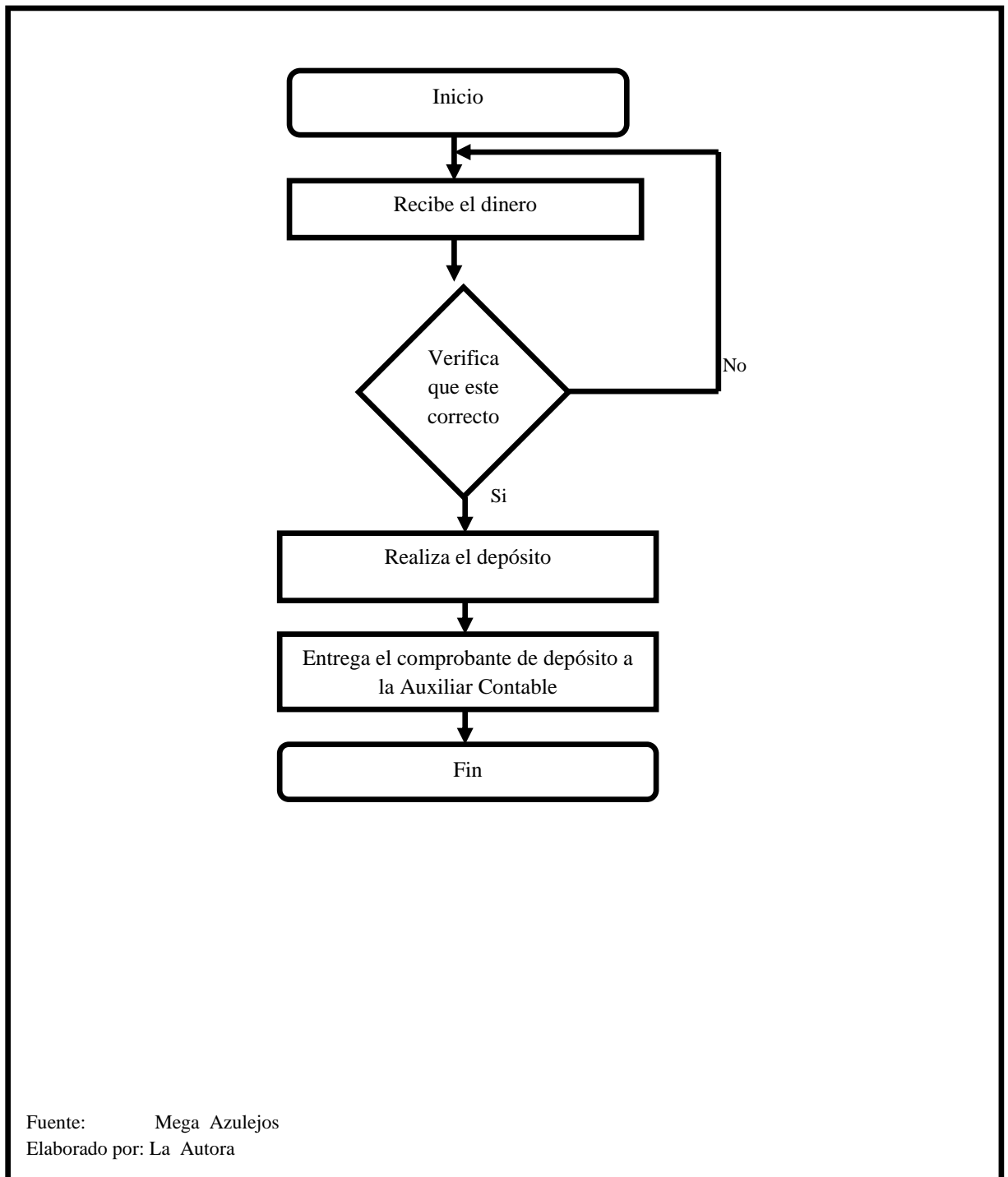
4.- Procedimiento para realizar depósitos en el banco.

Cuadro No. 48

MEGA AZULEJOS			
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION			
Manual de Procedimientos		Pagina	1
		De	1
Procedimiento para realizar depósitos en el banco			
Pasos	4	Diagrama de flujo	1
Inicia	Gerencia	Termina	Gerencia
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN
Gerencia	Secretaria	1	Recibe el dinero de la Auxiliar Contable.
Gerencia	Secretaria	2	Cuenta el dinero y verifica que este correcto.
Gerencia	Secretaria	3	Realizar el depósito.
Gerencia	Secretaria	4	Entrega el comprobante de depósito a la Auxiliar Contable.

Diagrama de flujo de procedimiento para realizar depósitos en el banco

Gráfico No. 19



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar depósitos en el banco.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 49

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibe el dinero de la Auxiliar Contable.			x		x			Secretaria	Consta en Manual de Procesos.	
2	Cuenta el dinero y verifica que este correcto.			x	No cuenta el dinero.	x			Secretaria	Consta en políticas	
3	Realizar el depósito.			x		x			Secretaria	Consta en Manual de Funciones	
4	Entrega el comprobante de depósito a la Auxiliar Contable.		x		Susceptible a pérdida.	x			Secretaria		Solicitar al banco una copia

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.2.1.6. Proceso para dejar encomiendas en Servientrega

1.- Propósito

Se establece el procedimiento de dejar encomiendas en Servientrega, debido a que se traslada documentos de mucha importancia como retenciones, cheques etc.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde recibir la encomienda de parte del área de Contabilidad hasta archivar la factura de gasto.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de entregar el sobre sellado.

La Secretaria es responsable de dejar las encomiendas en Servientrega y archivar la factura de gasto como respaldo para futura reposición.

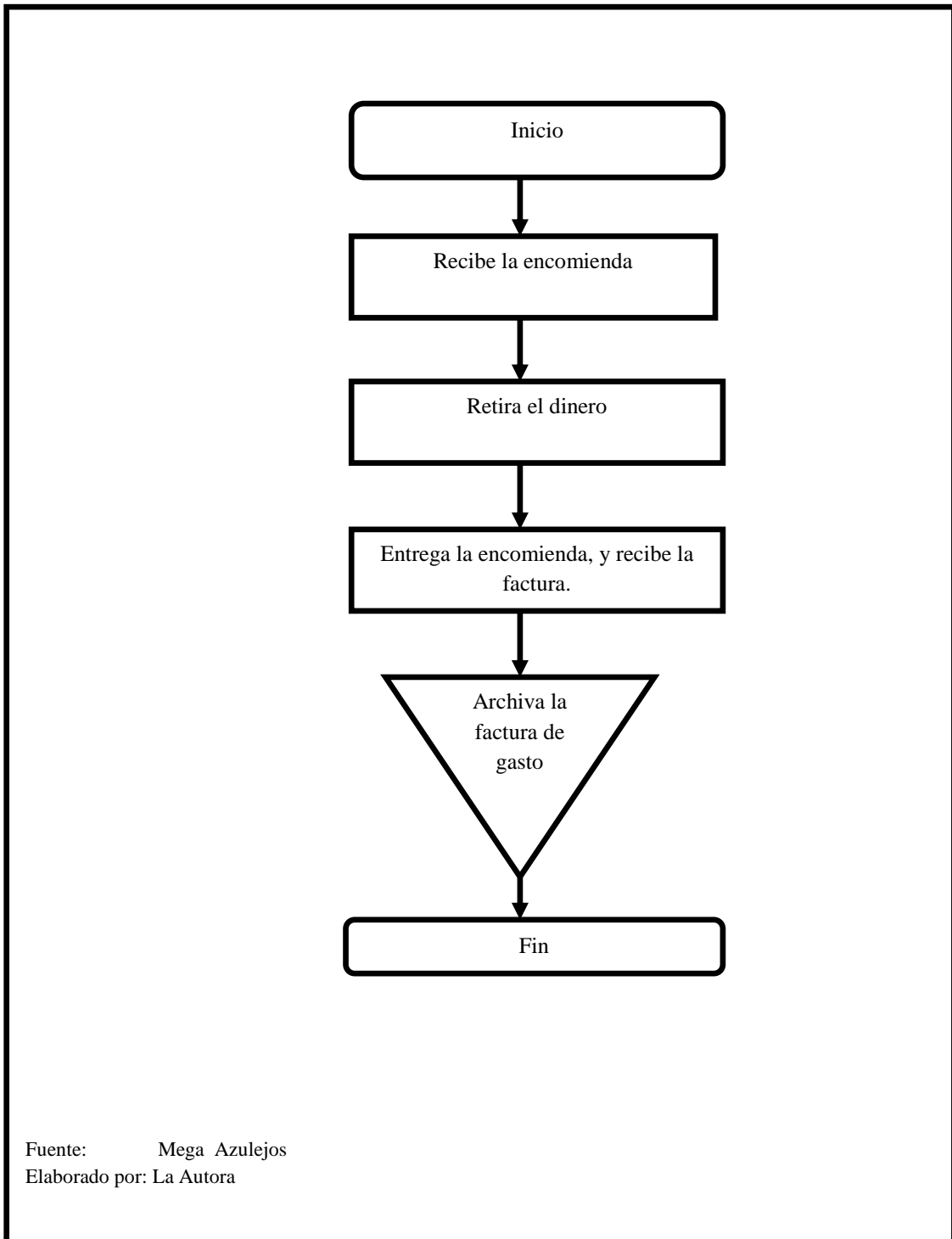
4.- Procedimiento para dejar encomiendas en Servientrega.

Cuadro No. 50

MEGA AZULEJOS					
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION					
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De	1
Procedimiento para dejar encomiendas en Servientrega					
Pasos	4		Diagrama de flujo		1
Inicia	Gerencia		Termina	Gerencia	
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN		
Gerencia	Secretaria	1	Recibe de parte de la Auxiliar Contable la encomienda en sobre sellado.		
Gerencia	Secretaria	2	Se dirige a caja chica y retira el valor para cancelar del envío de la encomienda.		
Gerencia	Secretaria	3	Se dirige a Servientrega, entrega ahí la encomienda, y recibe la factura.		
Gerencia	Secretaria	4	Archiva la factura de gasto.		

Diagrama de flujo del procedimiento para dejar encomiendas en Servientrega.

Gráfico No. 20



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para dejar encomiendas en Servientrega.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No.51

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibe de parte de la Auxiliar Contable la encomienda en sobre sellado.			x		x			Secretaria	Consta en manual de procesos	
2	Se dirige a caja chica y retira el valor para cancelar del envío de la encomienda.			x		x			Secretaria	Consta en manual de procesos	
3	Se dirige a Servientrega, entrega ahí la encomienda, y recibe la factura.			x		x			Secretaria	Consta en manual de procesos	
4	Archiva la factura de gasto.			x	Susceptible a pérdida.	x			Secretaria	Consta en políticas	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.2.2. Normas para el manejo del fondo de caja chica y realización de arquezos para su oportuna reposición.

DE LA CUANTÍA DEL FONDO

El monto del Fondo de Caja Chica es hasta un monto máximo de \$250.00 (DOSCIENTOS CINCUENTA DÓLARES), los mismos que serán utilizados única y exclusivamente para el fin creado.

DE LA CUANTÍA DE LOS DESEMBOLSOS

El valor máximo por cada pago o desembolso no podrá sobrepasar el valor de \$50,00 (CINCUENTA 00/100 dólares).

DE LA DESIGNACIÓN DE LA CUSTODIA, MANEJO Y CONTROL

El custodio del manejo del fondo de caja chica por designación del gerente es la persona que desempeña las funciones de secretaria.

DEL CAMBIO DE ADMINISTRADOR

En caso de vacaciones, enfermedad, comisión, o ausencia temporal justificada de la persona responsable del manejo del fondo se encargará a otro empleado de la misma área, para lo cual se suscribirá un Acta de Entrega – Recepción y enviarla al gerente.

DE LA UTILIZACIÓN DEL FONDO

El fondo de caja chica se utilizará para pagar en efectivo la adquisición de bienes, servicios y otros pagos que no superen el valor de \$50.00, cualquiera que sea este gasto y que tenga la autorización de gerencia.

DE LAS PROHIBICIONES

No podrá utilizarse el fondo de caja chica en:

- Pagos por la adquisición de bienes y servicios que superen el monto de \$50.00.
- Préstamos y anticipos a empleados
- Presentar para reposición o liquidación del fondo documentos con tachones, borrones, enmendaduras, mutilados, rotos o deteriorados;

- Presentar documentos para reposición o liquidación con fechas anteriores a la del período liquidado.
- Facturas que incumplan con los requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas.

DE LA REPOSICIÓN Y LIQUIDACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

Para el correcto manejo del fondo, la reposición se efectuará cuando esté utilizado el 75% del fondo de caja chica, y del 25% previa revisión de billetes y monedas, el cheque se extenderá a nombre del custodio y deberá ser efectivizado de forma inmediata.

DE LA DOCUMENTACIÓN FUENTE

Todos los pagos efectuados con el fondo de caja chica deberán estar sustentados con los comprobantes de compra válidos los mismos que deberán ser verificados de forma prudente, se debe revisar detalladamente las operaciones matemáticas, y en el aspecto de legalidades observar la fecha de emisión, fecha de caducidad, que se hayan completado correctamente los datos de Mega Azulejos como son Ruc y dirección.

DE LOS ARQUEOS SORPRESIVOS

Para asegurar el uso adecuado de los recursos del fondo, la auxiliar contable realizará los arqueos de forma periódica y sorpresiva de los valores entregados al Gerente, mediante un informe.

3.4.3. Contadora

Es la profesional dedicada a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una empresa con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros que sirva para la toma de decisiones.

Manual de Funciones para la contadora

Cuadro No. 52

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Contabilidad	Función: Contadora
I. OBJETIVO	
Dar a conocer el estado financiero en un tiempo contable de un mes, la información brindada le ayudara al gerente y terceros para la toma de decisiones.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Responsable de analizar, registrar, revisar y controlar las diversas cuentas contables que componen los estados financieros de la empresa.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar los estados financieros y presupuestos.• Análisis Financiero.• Análisis con Indicadores Financieros.• Declaraciones de tributos al organismo de control tributario (SRI,IESS,MRL).	

- Elaboración de Roles de pago.
- Realizar pagos de planillas de aportes, fondos de reserva, préstamos al IESS.

IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

Debe ser una persona que cumpla con las siguientes características:

- Ser responsable
- Tener iniciativa
- Analítico
- Buena organización
- Capacidad y criterio en toma de decisiones
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Liderazgo
- Formador de equipos de trabajo

V. REQUISITOS MÍNIMOS

- Título profesional de tercer o cuarto nivel en Contabilidad y Auditoría CPA
- Manejo de paquetes contables
- Conocimientos de tributación, IESS, RUP, MRL
- Edad mayor de 30 años
- Experiencia mínima de cuatro años en una empresa comercial

3.4.3.1. Manual de procesos para la Contadora

El Manual de procesos para la Contadora servirá de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas que le correspondan.

3.4.3.1.1. Proceso para la elaboración de información financiera (Estados Financieros y Presupuestos)

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para la elaboración de información financiera con la finalidad de entregar los presupuestos y resultados correctos de las cuentas a tiempo que servirá para la gerencia, instituciones financieras, etc.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde la recopilación de los comprobantes realizados por el Auxiliar Contable y Cajera hasta la determinación de utilidad o pérdida del ejercicio en la empresa.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de entregar la información oportuna y verás a la Contadora.

La Contadora se responsabiliza de entregar oportunamente los informes financieros.

El Gerente es quien recibe los Estados Financieros y Presupuestos.

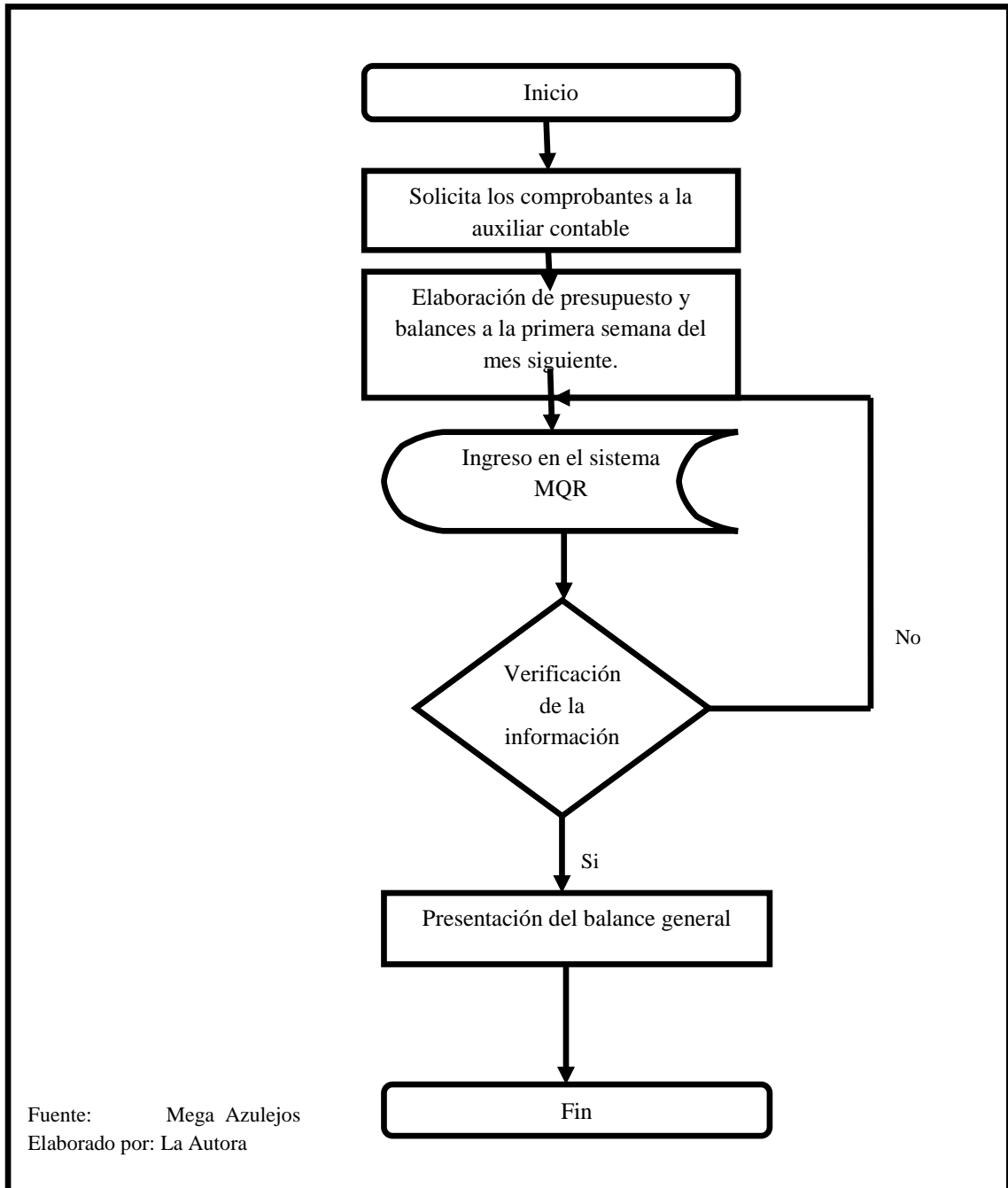
4.- Procedimiento para la elaboración de los informes financieros.

Cuadro No. 53

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para la elaboración de los informes financieros				
Pasos	4		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Contadora	1	Solicita los comprobantes realizados a la Auxiliar Contable para la elaboración de los balances financieros.	
Contabilidad	Contadora	2	Ingresa al sistema contable MQR todos los asientos pendientes con sus cuentas según correspondan.	
Contabilidad	Contadora	3	Verifica la información con los documentos fuente recibidos por la Auxiliar Contable declaraciones planillas de pago y demás documentos de soporte válidos para la contabilidad de la empresa.	
Contabilidad	Contadora	4	Los balances y presupuestos se presentan actualizados hasta la primera semana del siguiente mes, al Gerente con el fin de evitar posibles retrasos.	

Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar informes financieros

Gráfico No. 21



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaborar informes financieros.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 54

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita los comprobantes realizados a la Auxiliar Contable para la elaboración de los balances financieros.			x	No entregar completo los documentos.	x			Auxiliar Contable	Porque consta en políticas.	
2	Ingresa al sistema contable MQR todos los asientos pendientes con sus cuentas según correspondan.			x	Utilizar cuenta contable que no corresponde.	x			Contadora	Porque consta en manual de funciones.	
3	Verifica la información con los documentos fuente recibidos por			x		x			Contadora	Verifica para comprobar si los	

	la Auxiliar Contable declaraciones planillas de pago y demás documentos de soporte válidos para la contabilidad de la empresa.									comprobantes están correctos.	
4	Los balances y presupuestos se podrán presentar actualizados hasta la primera semana del siguiente mes, al Gerente con el fin de evitar posibles retrasos.			x	Los balances entregar a destiempo.			x	Contadora	Porque consta en las políticas.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.3.1.2. Proceso para realizar análisis financiero

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar análisis financiero de los balances, con la finalidad de detectar cuáles son las cuentas que tuvieron mayor variación y tomar decisiones.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde la comparación entre uno o más períodos económicos hasta la materialización (de mayor variación / importancia) de las cuentas para su análisis.

3.- Responsabilidades

La Contadora se responsabiliza de realizar el análisis de las cuentas materializadas.
El Gerente es quien toma decisiones.

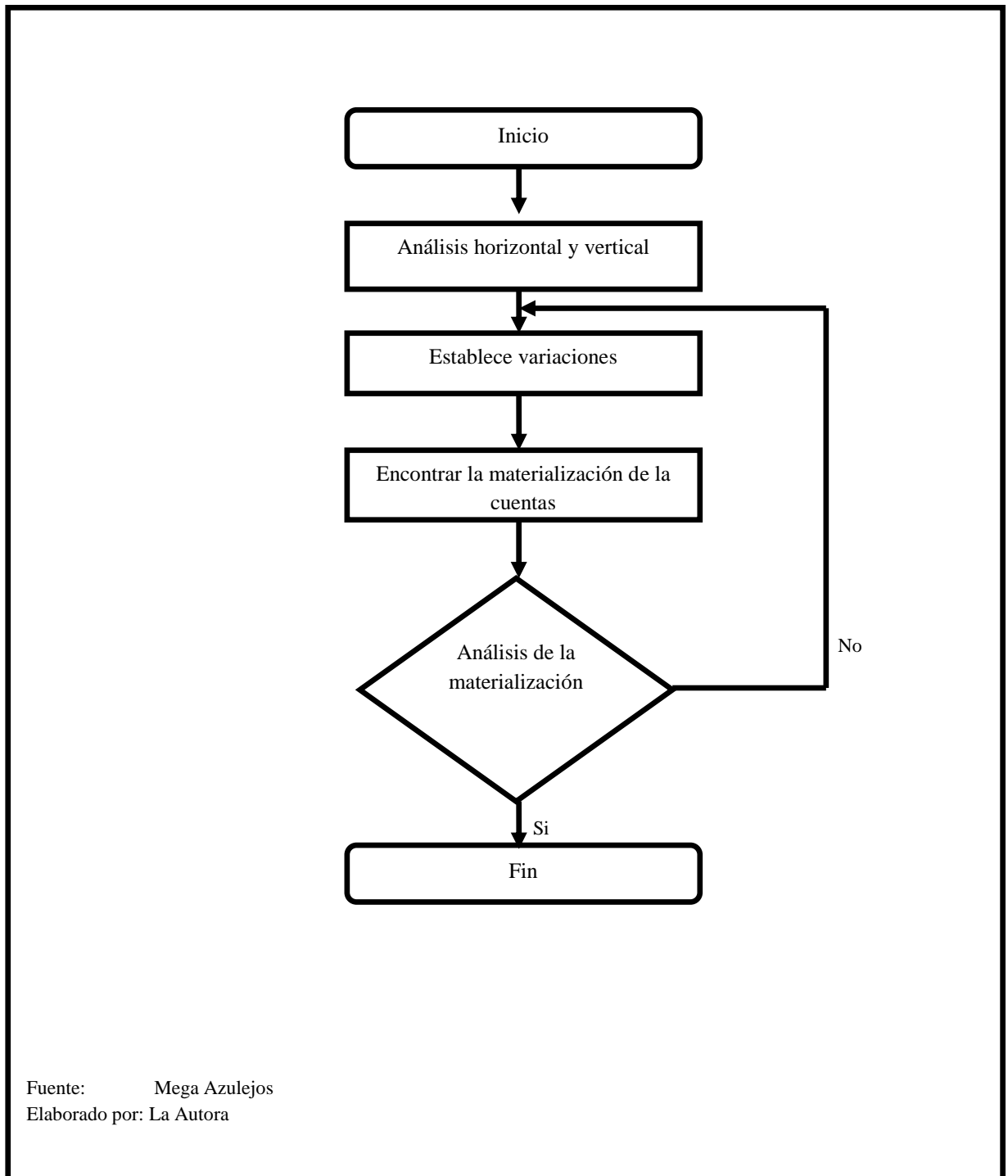
4.- Procedimiento para realizar análisis financiero.

Cuadro No. 55

 SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para realizar análisis financiero				
Pasos	3		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Contadora	1	Realiza la comparación entre uno o más períodos económicos, mediante el análisis horizontal y vertical.	
Contabilidad	Contadora	2	Estableciendo las variaciones, procede a encontrar la materialización de las cuentas para su análisis.	
Contabilidad	Contadora	3	Con las cuentas materializadas, analiza su estructura, historial, saldos anteriores, determina consecuencias, causas y efectos a través de su análisis.	

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar análisis financiero.

Gráfico No. 22



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar análisis financiero.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 56

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Realiza la comparación entre uno o más períodos económicos, mediante el análisis horizontal y vertical.			x	No realizar el análisis financiero.		x		Contadora	Consta en políticas.	
2	Estableciendo las variaciones, procede a encontrar la materialización de las cuentas para su análisis.			x	No determinar cuentas de mayor variación.		x		Contadora	Porque está establecido en el Manual de procedimientos.	
3	Con las cuentas materializadas, analiza su estructura, historial, saldos anteriores, determina consecuencias, causas y efectos a través de su análisis.			x			x		Contadora	Porque está establecido en el Manual de procedimientos.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.3.1.3. Proceso para realizar análisis con Indicadores Financieros.

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar análisis con Indicadores Financieros, la finalidad es que el Gerente conozca la situación económica de la empresa.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde la recopilación de los datos del balance financiero de cada mes hasta el análisis de los indicadores financieros de la empresa, para luego ser entregado al Gerente.

3.- Responsabilidades

La Contadora se responsabiliza de aplicar oportunamente análisis con los indicadores según los balances financieros.

El Gerente es quien revisa y analiza los Indicadores Financieros.

La Auxiliar Contable archiva el documento.

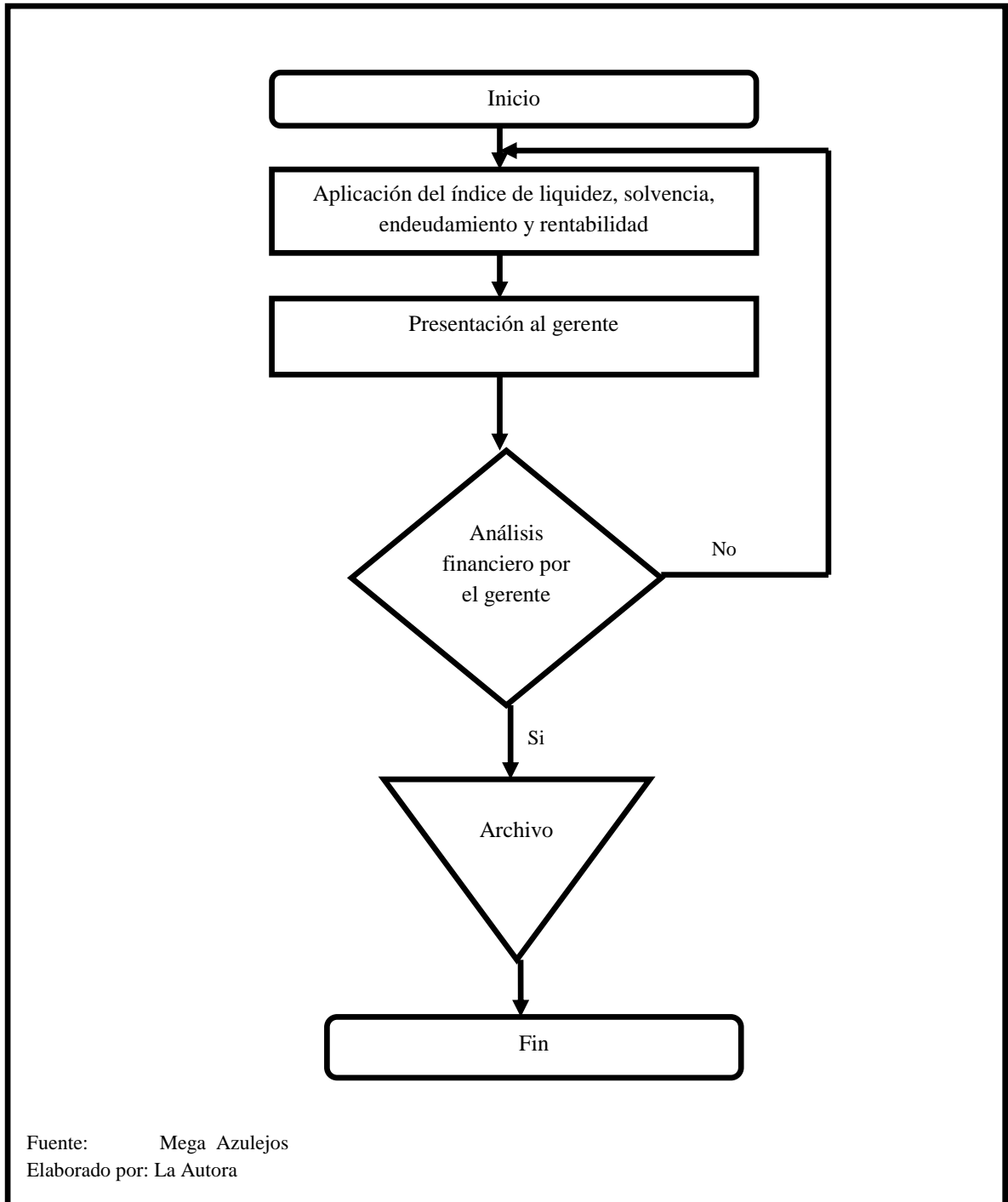
4.- Procedimiento para realizar análisis con indicadores financieros

Cuadro No. 57

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para realizar análisis con indicadores financieros				
Pasos	4		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Contadora	1	Procede a la aplicación del índice de liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad que son necesarios para la empresa.	
Contabilidad	Contadora	2	Con los indicadores financieros aplicados presenta la interpretación al Gerente.	
Gerente	Gerencia	3	Revisa y analiza los indicadores.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Archiva el documento.	

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar análisis con Indicadores Financieros.

Gráfico No. 23



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar análisis con indicadores financieros.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 58

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Procede a la aplicación del índice de liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad que son necesarios para la empresa.			x	No se realice la aplicación con todos los índices solicitados.	x			Contadora	Porque consta en el Manual de Proceso.	
2	Con los indicadores financieros aplicados presenta la interpretación al Gerente.			x	Presenta información incompleta.	x			Contadora	Porque consta en las políticas.	
3	Revisa y analiza los indicadores.			x	No realice el análisis.	x			Gerente	Porque consta en políticas.	
4	Archiva el documento.			x	Susceptible a extravío.	x			Auxiliar Contable	Porque se podría solicitar respaldo.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.3.1.4. Proceso para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario, con la finalidad de cumplir con las obligaciones tributarias.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde la recopilación de información pertinente para la declaración de tributos hasta el registro contable actualizado del mismo.

3.- Responsabilidades

La Contadora se responsabiliza de mantener actualizados e idóneos los tributos ante los entes de control correspondientes.

La Auxiliar Contable realiza el cheque, y archiva el comprobante cancelado.

La Secretaria es quien acude al banco a realizar el pago.

4.- Procedimiento para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario.

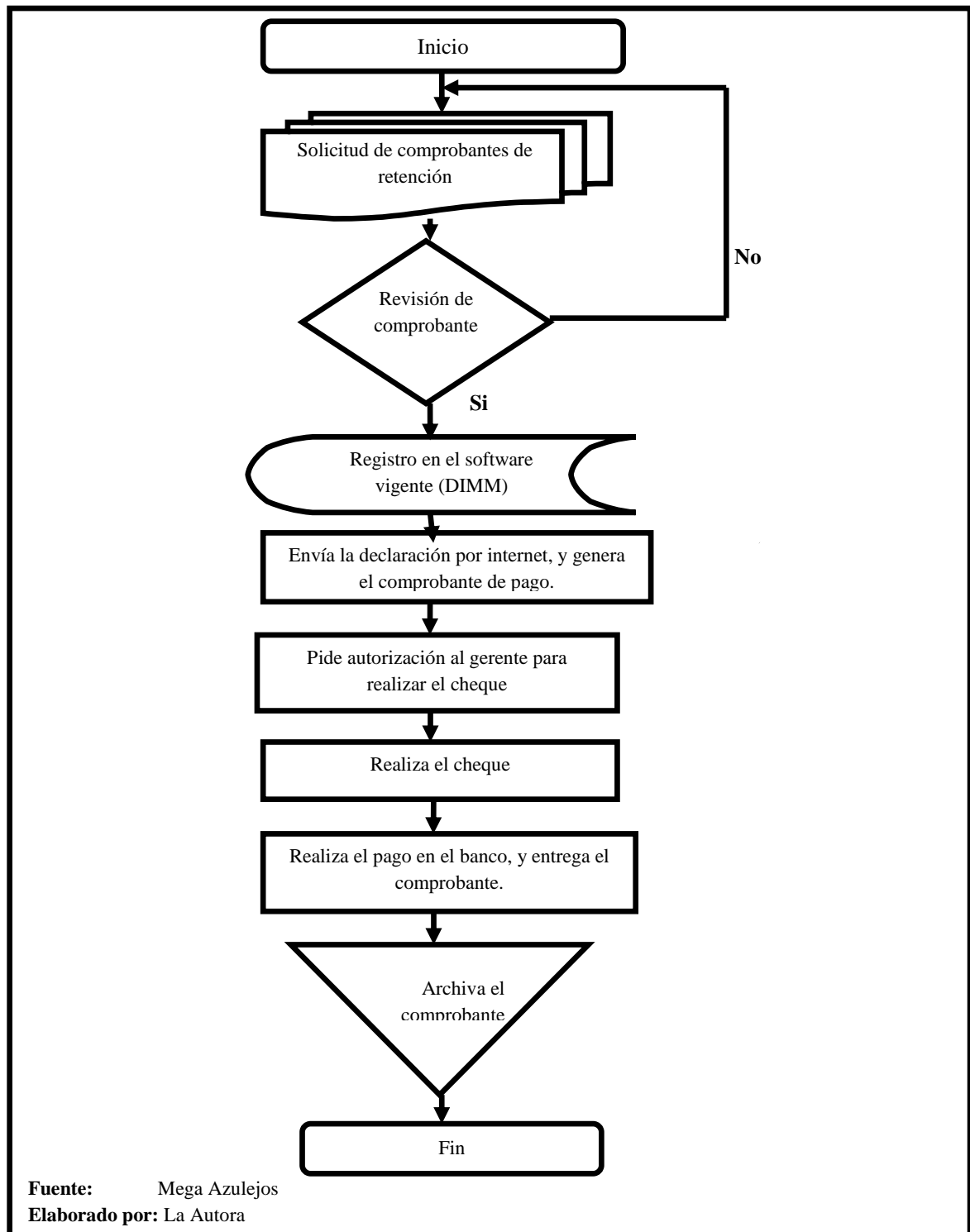
Cuadro No. 59

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos			Página	1 De 2
Procedimiento para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario				
Pasos	8		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Contadora	1	Solicita a la Auxiliar Contable reportes y comprobantes de compras, ventas, retenciones a proveedores, retenciones a clientes, notas de crédito en ventas, notas de crédito en compras, realizadas en el mes a declarar.	
Contabilidad	Contadora	2	Revisa los comprobantes y reportes.	
Contabilidad	Contadora	3	Tiene la obligación de mantenerse actualizado en cuanto a las reformas tributarias vigente a la fecha de las declaraciones.	
Contabilidad	Contadora	4	Envía la declaración por internet, y genera el comprobante de pago.	
Contabilidad	Contadora	5	Pide autorización al gerente para realizar el cheque.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	6	Realiza el cheque por el valor que corresponde.	
Gerencia	Secretaria	7	Realiza el pago en el banco a la fecha que corresponde, y entrega el comprobante a la	

			Auxiliar Contable.
Contabilidad	Auxiliar Contable	8	Archiva el comprobante de pago.

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar declaraciones de tributos al organismo de control tributario.

Gráfico No. 24



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar declaraciones de tributos al organismo de control

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 60

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a la Auxiliar Contable reportes y comprobantes de compras, ventas, retenciones a proveedores, retenciones a clientes, notas de crédito en ventas, notas de crédito en compras, realizadas en el mes a declarar.			x	No entrega los documentos en el instante que lo solicita.	x			Auxiliar Contable	Porque consta en políticas establecidas.	
2	Revisa los comprobantes y reportes.			x		x			Contadora	Porque tiene que cumplir con la función establecida.	
3	Tiene la obligación de mantenerse actualizado en cuanto a las reformas tributarias vigente a la fecha de las declaraciones.			x	No asiste a cursos de actualización referente a lo tributario.	x			Contadora	El establecimiento está afiliado a Remigio Medina Asociados ellos brindan asesoría	

										tributaria.	
4	Envía la declaración por internet, y genera el comprobante de pago.			x		x			Contadora		
5	Pide autorización al gerente para realizar el cheque.			x		x			Contadora	Porque el Gerente atiende las autorizaciones con prontitud consta en políticas.	
6	Realiza el cheque por el valor que corresponde.			x	Realizar el cheque con un valor que no corresponde.	x			Auxiliar Contable	Porque el cheque realizado es verificado por el Gerente	
7	Realiza el pago en el banco a la fecha que corresponde, y entrega el comprobante a la Auxiliar Contable.			x	Ir al banco a destiempo.	x			Secretaria	Consta en Manual de Procesos.	
8	Archiva el comprobante de pago.		x		Susceptible a pérdida.	x			Auxiliar Contable		Solicita al banco una copia.

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.3.1.5. Proceso para elaborar roles de pago

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar roles de pago, con la finalidad de registrar todos los valores que constituyen ingresos y deducciones para el trabajador por concepto de remuneraciones.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde solicitar comprobantes y detalle de anticipos a sueldo a la Auxiliar Contable hasta archivar el rol firmado.

3.- Responsabilidades

La Contadora se responsabiliza de elaborar los roles de pago.

El Gerente es quien aprueba y autoriza.

La Auxiliar Contable es quien realiza los cheques, y archiva el rol.

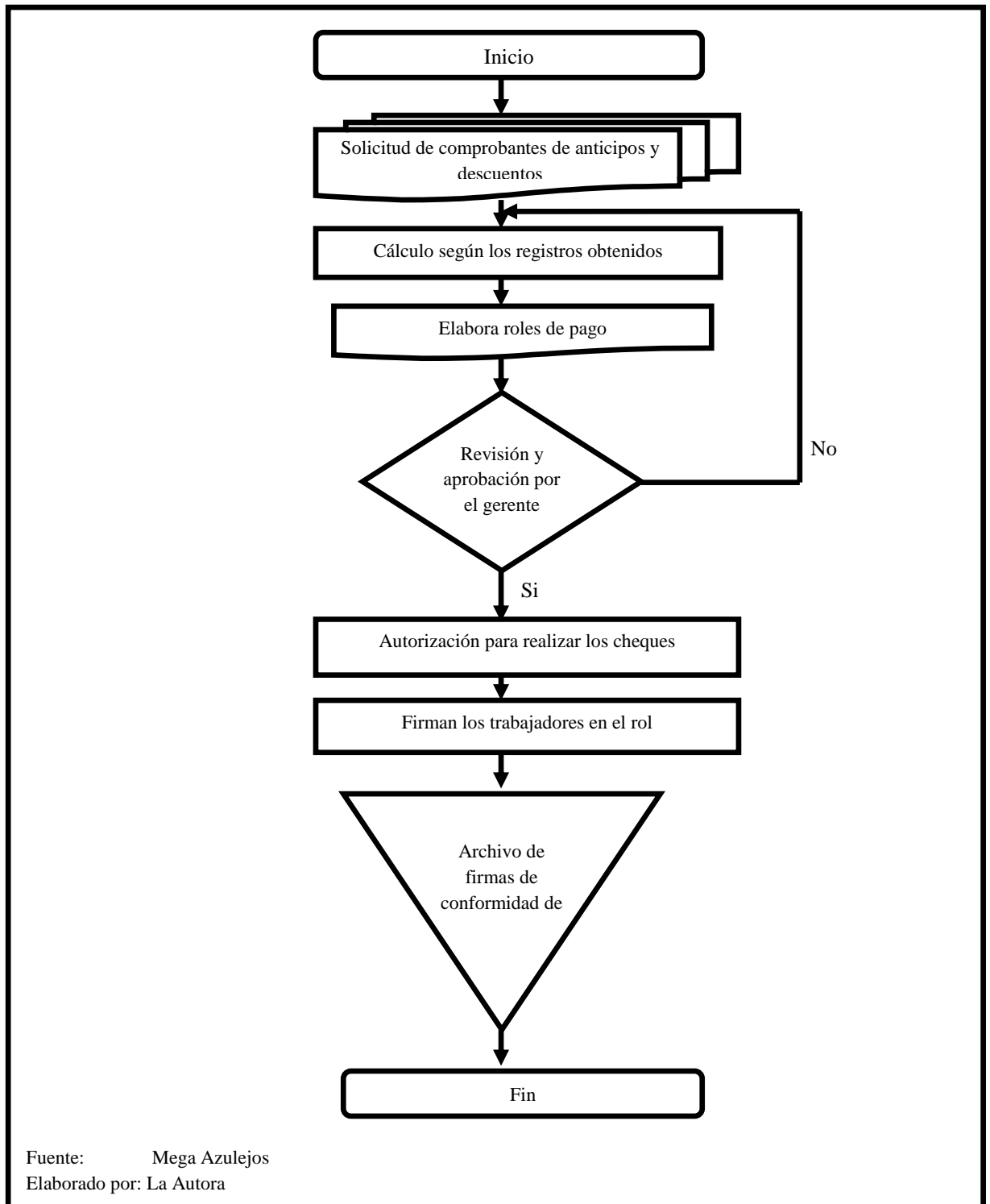
4.- Procedimiento para elaborar roles de pago.

Cuadro No. 61

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para elaborar roles de pago.				
Pasos	7		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Contadora	1	Solicita a la Auxiliar Contable reportes, comprobantes de anticipo a sueldo y descuentos.	
Contabilidad	Contadora	2	Calcula según los registros obtenidos.	
Contabilidad	Contadora	3	Elabora los roles de pago.	
Contabilidad	Contadora	4	Presenta el documento al gerente para su aprobación y autorización a realizar los cheques.	
Contabilidad	Contadora	5	Entrega a la Auxiliar Contable el reporte para que realice los cheques correspondientes.	
Contabilidad	Contadora	6	Entrega los cheques por sueldos a los trabajadores, y firman el documento.	
Contabilidad	Contadora	7	Entrega el documento firmado a la Auxiliar Contable, para el archivo.	

Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar roles de pago.

Gráfico No. 25



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar roles de pago.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 62

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a la Auxiliar Contable reportes, comprobantes de anticipo a sueldo y descuentos.			x	No entregue los comprobantes en el momento que solicita.	x			Auxiliar Contable	Porque consta en políticas.	
2	Calcula según los registros obtenidos			x	Calcular con registros incompletos.	x			Contadora	Porque tiene todos los documentos que le entrega la Auxiliar Contable.	
3	Elabora los roles de pago			x					Contadora	Consta en Manual de Funciones.	
4	Presenta el documento al gerente para su aprobación y autorización a realizar los cheques.			x		x			Contadora	Consta en políticas.	

5	Entrega a la Auxiliar Contable el reporte para que realice los cheques correspondientes.			x		x			Contadora	Consta en Manual de funciones.	
6	Entrega los cheques por sueldos a los trabajadores, y firman el documento.			x		x			Contadora	Consta en el Manual de Proceso.	
7	Entrega el documento firmado a la Auxiliar Contable, para el archivo.			x	Susceptible de extravío.	x			Contadora	Pedir copia de respaldo y hacer firmar nuevamente.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.3.1.6. Proceso para realizar pagos de planillas de aportes, fondos de reserva, y préstamos al IESS

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar pagos de planillas de aportes, fondos de reserva, préstamos al IESS, con la finalidad de cumplir con el pago de las aportaciones de los empleados.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde imprimir las planillas del sistema del IESS hasta el archivo del comprobante de pago realizado en el banco.

3.- Responsabilidades

La Contadora se responsabiliza de imprimir las planillas de aportes, fondos de reserva, préstamos.

El Gerente es quien aprueba y autoriza.

La Auxiliar Contable es quien realiza el cheque, y archiva el comprobante de pago.

La Secretaria es quien realiza el pago de las planillas en el banco.

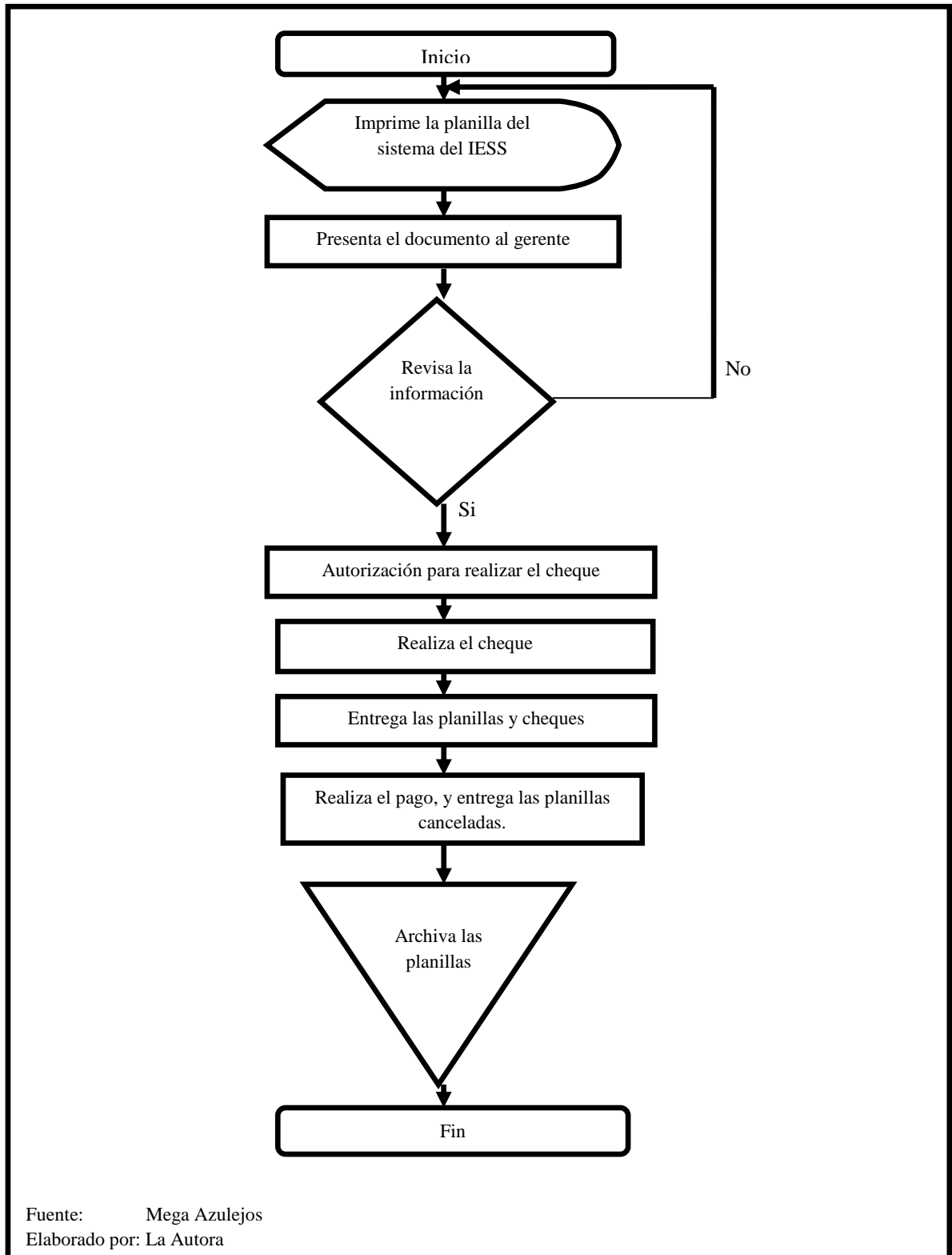
4.- Procedimiento para realizar pagos de planilla de aportes, fondos de reserva y préstamos al IESS.

Cuadro No. 63

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para realizar pagos de planillas de aportes, fondos de reserva, y préstamos al IESS.				
Pasos	8		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Contadora	1	Imprime del sistema del IESS la planilla generada tanto de aportes como fondos de reserva y préstamos.	
Contabilidad	Contadora	2	Presenta el documento al Gerente para su aprobación y autorización al pago	
Gerencia	Gerente	3	Revisa la información	
Gerencia	Gerente	4	Entrega a la Auxiliar Contable las planillas generadas y autoriza a realizar el cheque.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	5	Recibe la planilla y realiza el cheque.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	6	Entrega a la Secretaria el cheque y planillas.	
Gerencia	Secretaria	7	Realiza el pago de planillas en el banco, y entrega el comprobante a la Auxiliar Contable.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	8	Archiva el documento	

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar pagos de aportaciones, fondos de reserva, y préstamos al IESS.

Gráfico No. 26



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar pagos de aportaciones, fondos de reserva, y préstamos al IESS.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 64

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Imprime del sistema del IESS la planilla generada tanto de aportes como fondos de reserva y préstamos.			x	La página web no esté disponible.	x			Contadora	Porque se tiene 15 días vigentes para imprimir en el sistema.	
2	Presenta el documento al Gerente para su aprobación y autorización al pago			x		x			Contadora	Porque consta en Manual de Procesos.	
3	Revisa la información			x		x			Gerente	Consta en políticas.	
4	Entrega a la Auxiliar Contable las planillas generadas y autoriza a realizar el cheque.			x		x			Gerente	Consta en políticas.	
5	Recibe la planilla y realiza el cheque.			x		x			Auxiliar Contable	Consta en el Manual de Procesos.	

6	Entrega a la Secretaria el cheque y planillas.		x		Susceptible de extravío.	x			Auxiliar Contable		Solicitar al banco anulación de cheques.
7	Realiza el pago de planillas en el banco, y entrega el comprobante a la Auxiliar Contable.			x	En el banco no haya sistema de cobros del Iess.	x			Secretaria	Tiene los primeros 15 días de vigencia para cancelar.	
8	Archiva el documento			x		x			Auxiliar Contable	Consta en el Manual de Procesos.	

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.4. Auxiliar de Contabilidad

Es una persona capacitada para cumplir un rol técnico dentro del área contable de la empresa. Su tarea fundamental consiste en llevar los libros principales y auxiliares de la misma.

Manual de Funciones para la Auxiliar Contable

Cuadro No. 65

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Contabilidad	Función: Auxiliar de Contabilidad
I. OBJETIVO	
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Tener capacidad de liderazgo, de iniciativa y alta responsabilidad para el desempeño del cargo, así como capacidad, criterio y sentido común para realizar un análisis contable que incidirá en el mejoramiento continuo en la administración financiera de la empresa Mega Azulejos.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de libro bancos.• Elaborar conciliación de la cuenta bancaria.• Toma física de los productos en stock.• Registrar facturas de compra y retenciones.	

- Realización y aprobación de cheques.
- Realizar arqueo de caja.
- Supervisar a caja.

IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

Debe ser una persona que cumpla con las siguientes características:

- Ser responsable
- Ser creativa
- Tener iniciativa
- Analítico
- Buena organización

V. REQUISITOS MÍNIMOS

- Título profesional de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría
- Manejo de paquetes contables
- Conocimientos de Tributación e IESS
- Edad mínima 24 años
- Experiencia mínima de 1 año

3.4.4.1. Manual de Procesos para la Auxiliar de Contabilidad

Es un documento en el cual se describe las actividades que debe desarrollar la Auxiliar Contable.

3.4.4.1.1. Proceso para elaborar el libro bancos

1.- Propósito

Establecer el procedimiento de libro bancos tiene como finalidad ejercer un mejor control en las operaciones bancarias en lo referente a depósitos, cheques, retiros, notas de crédito, débito u otras operaciones que signifique aumentar o disminuir el saldo de la cuenta corriente de la empresa, así se estará optimizando los recursos financieros y por ende facilita la administración eficaz que viene a ser el objetivo final.

2.- Alcance

Este procedimiento abarca las actividades correspondientes al registro de los comprobantes de ingreso y egreso para la determinación del saldo de bancos.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de elaborar y mantener actualizados, veraces los saldos de bancos.

La Contadora se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y garantizar que los saldos mensuales sean reales.

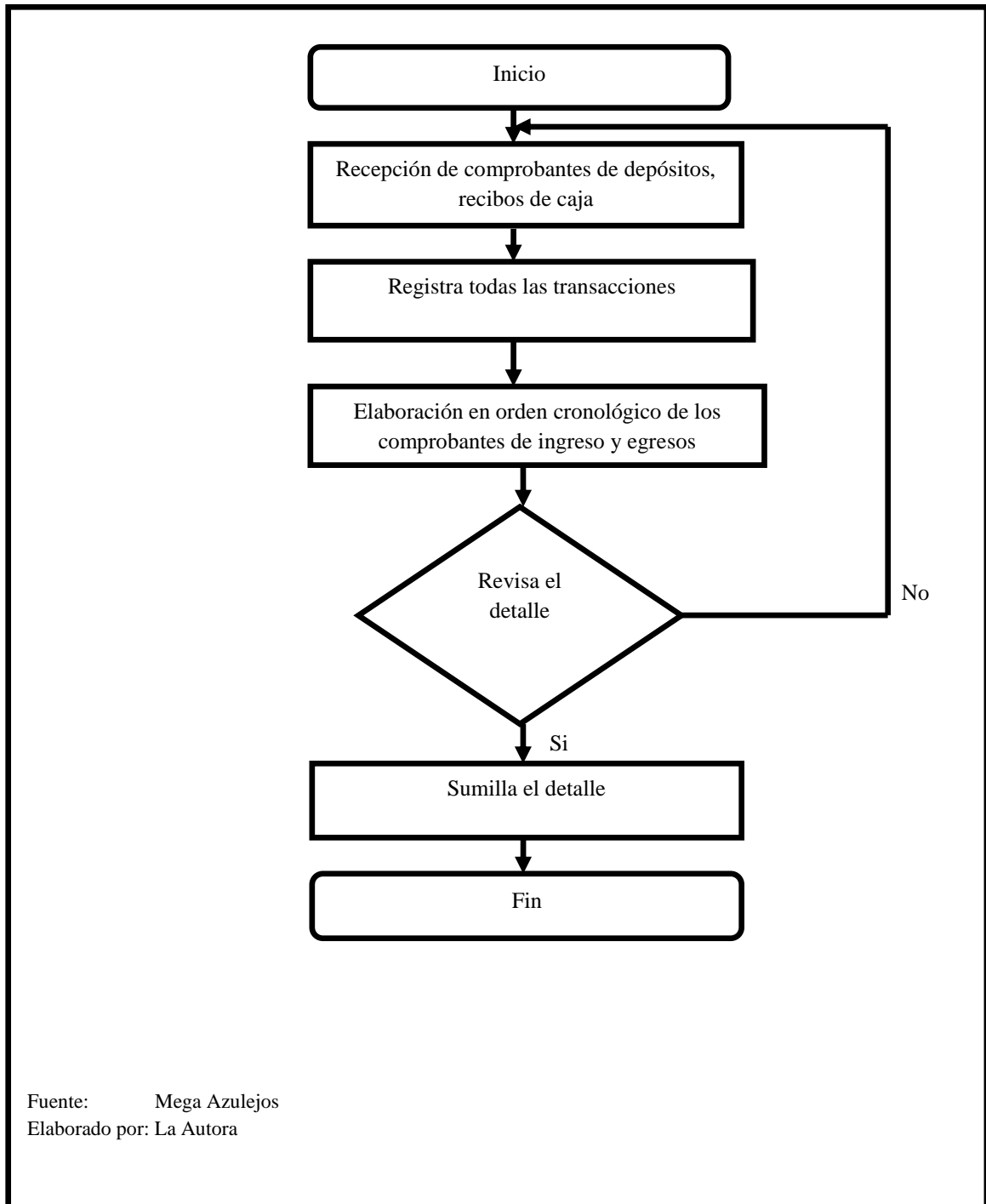
4.- Procedimiento para elaborar el libro bancos.

Cuadro No. 66

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para elaborar el libro bancos				
Pasos	6		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Auxiliar Contable	1	Recibe las facturas, comprobantes de depósito, estos documentos respaldan las diferentes transacciones que realiza la empresa.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Registra todas las transacciones, y elabora los comprobantes de ingreso y egreso	
Contabilidad	Contadora	3	Revisa el detalle.	
Contabilidad	Contadora	4	Sumilla el detalle.	

Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar el libro bancos.

Gráfico No. 27



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaborar el libro bancos.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 67

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibe las facturas, comprobantes de depósito, estos documentos respaldan las diferentes transacciones que realiza la empresa.			x	La Cajera no entrega todos los comprobantes de depósito.	x			Auxiliar Contable	Porque constata los depósitos sin documento en el sistema del banco.	
2	Registra todas las transacciones. y elabora los comprobantes de ingreso y egreso.			x	No este ingresado todas las transacciones.	x			Auxiliar Contable	Al momento que se coteje con la página del banco se detecta si alguna transacción este pendiente por ingresar.	
3	Revisa el detalle.			x		x			Contadora	Consta en políticas.	
4	Sumilla el detalle.			x		x			Contadora	Consta en políticas.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autor

3.4.4.1.2. Proceso de elaboración para conciliación de la cuenta bancaria

1.- Propósito

Establecer el procedimiento de elaboración para la conciliación bancaria con la finalidad de identificar las posibles diferencias que existan entre una cuenta bancaria y el saldo contable en la cuenta bancos.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde imprimir el estado de cuenta de la página web del banco hasta el registro contable en el sistema MQR.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de realizar las respectivas conciliaciones bancarias. La Contadora se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y garantizar que los datos sean efectivos.

El Gerente es quien da el visto bueno.

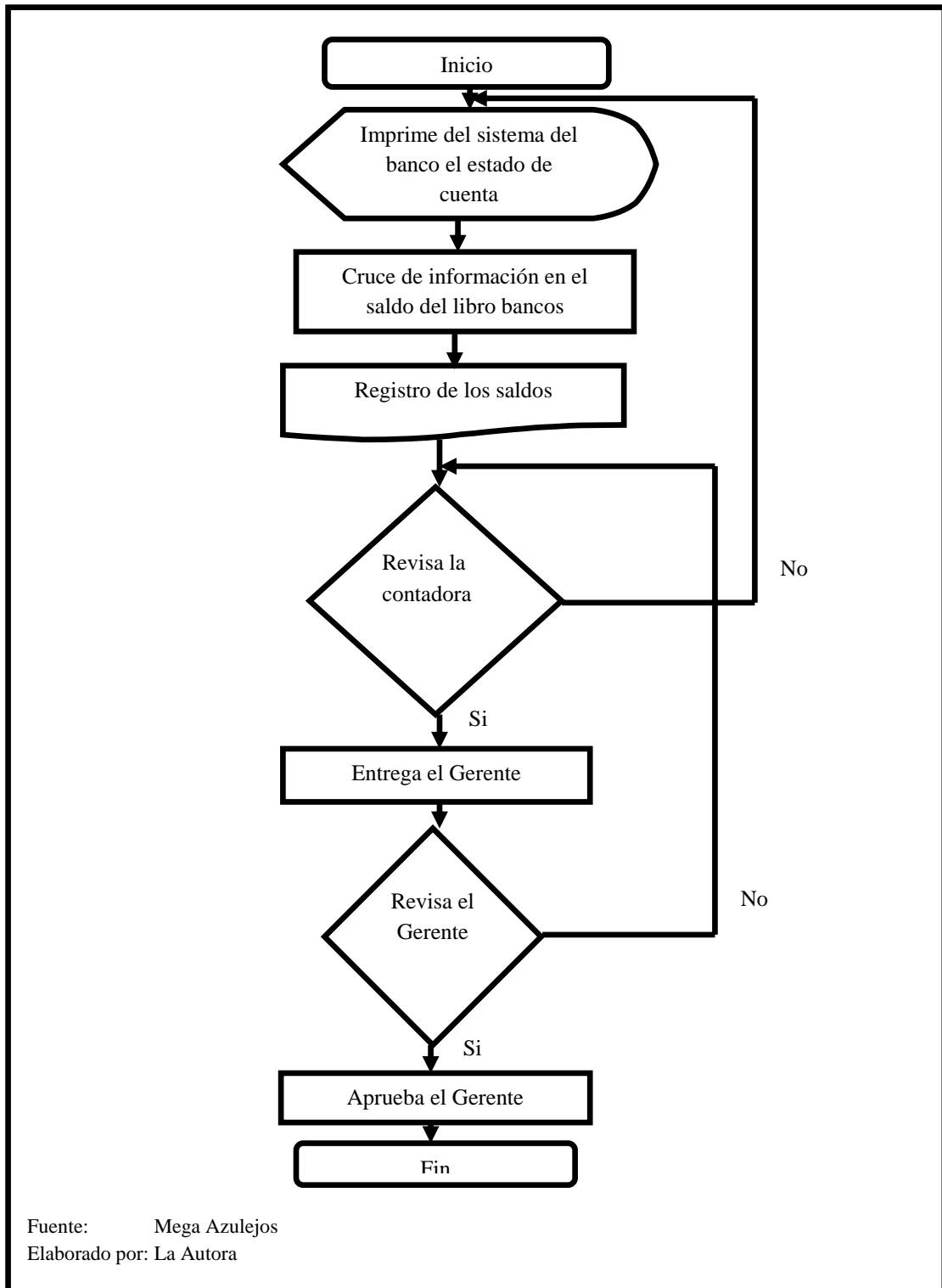
4.- Procedimiento de elaboración de conciliación de la cuenta bancaria.

Cuadro No. 68

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos			Pagina	1
			De	1
Procedimiento de elaboración de conciliación de la cuenta bancaria				
Pasos	8		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Auxiliar Contable	1	Imprime de la página web del banco el estado de cuenta.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Procede al cruce de información entre el estado de cuenta y el registro existente.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	En el registro concilia y determina el saldo.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Entrega a la Contadora para su respectiva revisión.	
Contabilidad	Contadora	5	Revisa que toda la información este correcta	
Contabilidad	Contadora	6	Entrega al Gerente para su aprobación.	
Gerencia	Gerente	7	Revisa la información.	
Gerencia	Gerente	8	Aprueba la conciliación bancaria.	

Diagrama de flujo del procedimiento de elaboración para conciliación de la cuenta bancaria.

Gráfico No. 28



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso de elaboración para conciliación de la cuenta bancaria.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 69

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Imprime de la página web del banco el estado de cuenta.			x		x			Auxiliar Contable		
2	Procede al cruce de información entre el estado de cuenta y el registro existente.			x	No realizar el cruce de información.	x			Auxiliar Contable	Porque necesariamente hay que realizar el cruce de información para cumplir con la función.	
3	En el registro concilia y determina el saldo.			x	No cuadre con la información que emite el banco.	x			Auxiliar Contable	Porque al realizar el cruce se detecta las transacciones que faltan o que este incorrecto el valor.	
4	Entrega a la Contadora para su respectiva revisión.			x		x			Auxiliar Contable	Consta en políticas.	

5	Revisa que toda la información este correcta			x	La información tiene falencias.				Contadora	Consta en políticas.	
6	Entrega al Gerente para su aprobación.			x		x			Contadora	Consta en políticas.	
7	Revisa la información.			x		x			Gerente	Consta en políticas.	
8	Aprueba la conciliación bancaria.			x		x			Gerente	Consta en políticas.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.4.1.3. Proceso para realizar toma física de los productos en stock

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar la toma física de los productos en stock, con la finalidad de determinar las cantidades exactas de los productos existentes en bodega, y comparar con las existencias que figuran en los registros contables de la empresa a la fecha de inventario.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde la impresión del detalle de productos, realizar el conteo físico para finalmente realizar un informe de las novedades que será entregado a la Contadora.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de realizar la comparación de los productos existentes en bodega con lo reflejado en el Kardex del sistema contable.

El Bodeguero es responsable de realizar el conteo de los productos existentes en bodega.

La Contadora se responsabiliza de revisar que el informe este correctamente realizado.

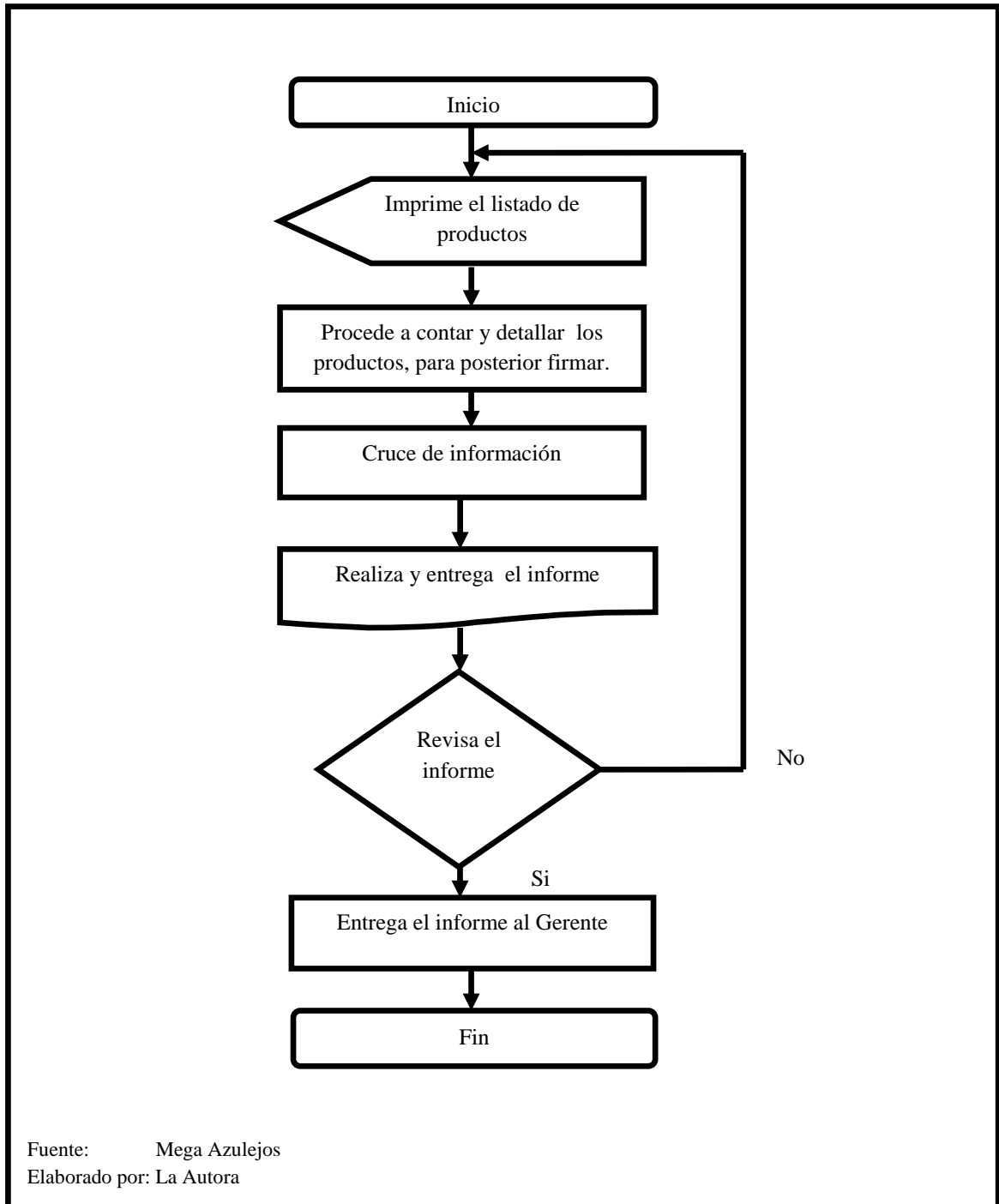
4.- Procedimiento para realizar toma física de los productos de stock.

Cuadro No. 70

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para realizar toma física de los productos en stock				
Pasos	6		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Auxiliar Contable	1	Imprime del sistema contable MQR el listado de los productos.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Se dirige a la bodega e indica al bodeguero para que proceda a contar, detallar los productos, para posteriormente firmar el documento de constancia.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	Procede a realizar la comparación entre la información que arroja el sistema con el conteo físico que se efectuó.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Realiza un informe de las novedades presentadas en el conteo físico, y entrega a la Contadora	
Contabilidad	Contadora	5	Revisa el informe que este correcto.	
Contabilidad	Contadora	6	Entrega el informe al Gerente	

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar toma física de los productos en stock.

Gráfico No. 29



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso de elaboración para realizar toma física de los productos en stock.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 71

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Imprime del sistema contable MQR el listado de los productos.			x		x			Auxiliar Contable	Debido a la eficiencia del sistema facilita imprimir el reporte de productos.	
2	Se dirige a la bodega e indica al bodeguero para que proceda a contar, detallar los productos, para posteriormente firmar el documento de constancia.		x		El bodeguero cuenta erróneamente la cantidad de los productos.		x		Auxiliar Contable		Se debería realizar un recuento de los productos.
3	Procede a realizar la comparación entre la información que arroja el sistema con el conteo físico que se efectuó.			x	La información no cuadra.		x		Auxiliar Contable	Consta en políticas	
4	Realiza un informe de las		x		El informe		x		Auxiliar		Hacer un

	novedades presentadas en el conteo físico, y entrega a la Contadora				realizado no arroja datos reales.				Contable		reconteo de productos
5	Revisa el informe que este correcto.		x		Rechaza el informe.		x		Contadora		Dar un seguimiento aquellos productos que no cuadran.
6	Entrega el informe al Gerente			x			x		Contadora	Consta en políticas.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.4.1.4. Proceso para registrar facturas de compra y retenciones

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar el registro de facturas de compra y retenciones con la finalidad de respaldar y registrar en el sistema todas las operaciones que se realizan en la empresa.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades que se realiza desde recibir la factura del área de compras para revisar, registrar y realizar la retención para entregar al proveedor, posteriormente se archivará la factura adjunto con la copia de retención.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de revisar y registrar las facturas de compra con la respectiva retención.

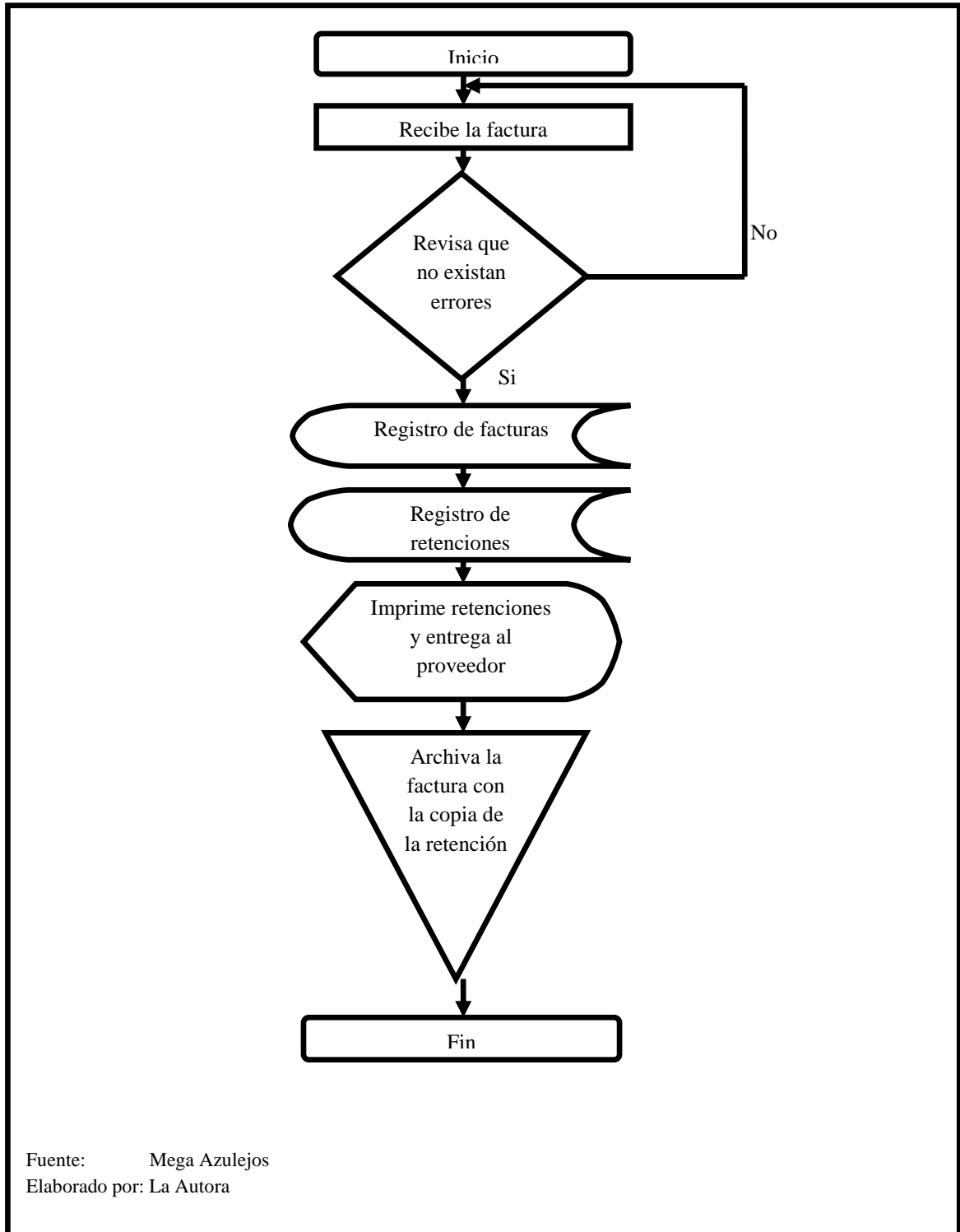
4.- Procedimiento para registrar las facturas de compra y retenciones.

Cuadro No. 72

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos			Pagina	1 De 1
Procedimiento para registrar las facturas de compra y retenciones				
Pasos	6		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Auxiliar Contable	1	Recibe la factura por el encargado de compras.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Revisa que no existan errores matemáticos ni legales	
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	Procede a ingresar en el módulo de inventarios los productos que indique en la factura al sistema según No. De ingreso que señale el sistema contable MQR	
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Procede en el módulo de proveedores a ingresar los datos en la retención como legalmente lo señala el SRI.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	5	Imprime la retención, entrega al proveedor, y adjunta la copia de retención con la factura que corresponde.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	6	Archiva la factura con su respectiva copia de la retención.	

Diagrama de flujo de procedimiento para registrar las facturas de compra y retenciones.

Gráfico No. 30



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para registrar facturas de compra y retenciones.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 73

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibe la factura por el encargado de compras.			x		x			Auxiliar Contable		
2	Revisa que no existan errores matemáticos ni legales			x	No revisar la factura.	x			Auxiliar Contable	Consta en Manual de Procedimientos.	
3	Procede a ingresar en el módulo de inventarios los productos que indique en la factura al sistema según No. De ingreso que señale el sistema contable MQR			x	No ingresar el producto que corresponde	x			Auxiliar Contable	Consta en Manual de Procedimientos	
4	Procede en el módulo de proveedores a ingresar los datos en la retención como legalmente lo señala el SRI.			x	No calcula la retención bajo las leyes establecidas por el SRI.	x			Auxiliar Contable	Porque se calcula de acuerdo a tabla vigente, consta en políticas.	

5	Imprime la retención, entrega al proveedor, y adjunta la copia de retención con la factura que corresponde.			x		x			Auxiliar Contable	Con la eficiencia del sistema permite imprimir detalladamente la retención.
6	Archiva la factura con su respectiva copia de la retención.			x	Susceptible de pérdida.	x			Auxiliar Contable	Se podría solicitar copia certificada de la factura consta en políticas.

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.4.1.5. Proceso para la realización y aprobación de cheques

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para la realización y aprobación de cheques con la finalidad de cumplir con las obligaciones mediante la autorización del propietario.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades que se realiza desde clasificar los justificantes para la emisión de cheques, hasta archivar el comprobante de egreso.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de realizar los cheques pulcros y veraces para la cancelación de obligaciones adquiridas y hacer firmar al gerente.

La Contadora se responsabiliza de hacer cumplir el procedimiento y garantizar que los valores impresos en el cheque sean correctos.

El Gerente es quien firma los cheques para el respectivo pago de las obligaciones adquiridas.

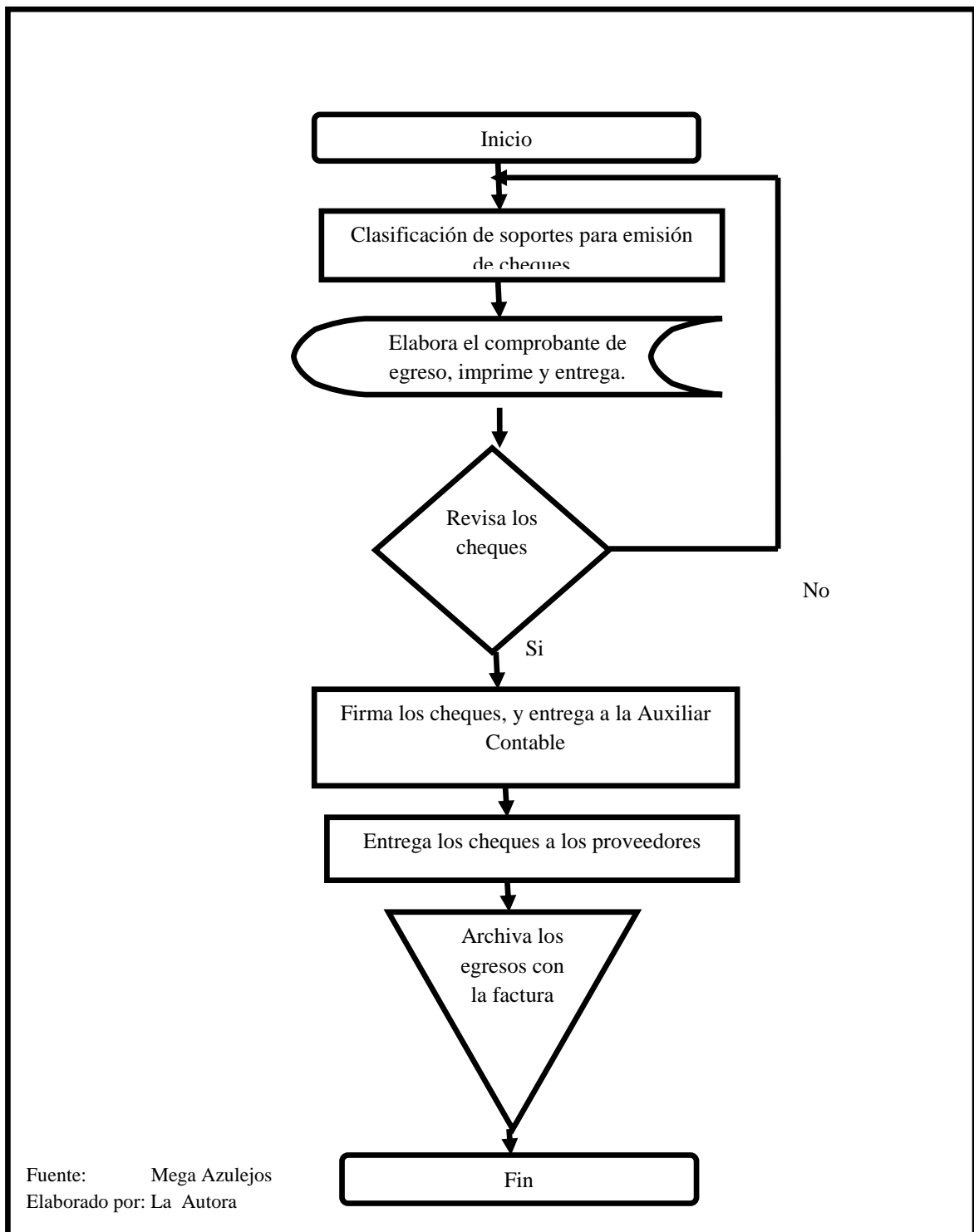
4.- Procedimiento para la realización y aprobación de cheques.

Cuadro No. 74

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para la realización y aprobación de cheques				
Pasos	6		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Auxiliar Contable	1	Clasifica los justificantes para la emisión de cheques estos pueden ser por pago a proveedores, fondo para caja chica etc.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Elabora el comprobante de egreso que secuencialmente da el sistema contable.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	Imprime el cheque, y envía al Gerente para su revisión.	
Gerencia	Gerente	4	Firma los cheques, comprobantes y entrega a la Auxiliar Contable.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	5	Entrega los cheques a los proveedores y hace firma el egreso.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	6	Archiva el egreso en la factura correspondiente.	

Diagrama de flujo del procedimiento para la realización y aprobación de cheques.

Gráfico No. 31



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para la realización y aprobación de cheques.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 75

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Clasifica los justificantes para la emisión de cheques estos pueden ser por pago a proveedores, fondo para caja chica etc.			x	No existe orden para la emisión de cheques.	x			Auxiliar Contable	Porque el sistema contable le da un detalle de todas las cuentas por pagar.(Evaluación de control Interno).	
2	Elabora el comprobante de egreso que secuencialmente da el sistema contable.			x	No registra en el sistema el comprobante lo realiza manualmente.	x			Auxiliar Contable	El comprobante lo detalla el sistema de acuerdo al egreso que se realice. (Evaluación del Control Interno).	
3	Imprime el cheque, y envía al Gerente para su revisión.			x	Los cheques los realiza manualmente.	x			Auxiliar Contable	El sistema contable da la facilidad de imprimir los cheques, en caso de	

										no haber luz eléctrica la empresa dispone de una planta que se le activa inmediatamente.	
4	Firma los cheques, comprobantes y entrega a la Auxiliar Contable.			x		x			Gerente	Consta en políticas.	
5	Entrega los cheques a los proveedores y hace firma el egreso.			x		x			Auxiliar Contable	Consta en políticas que los días viernes son de pago.	
6	Archiva el egreso en la factura correspondiente.			x	Susceptible a pérdida.	x			Auxiliar Contable	Se puede imprimir nuevamente.	

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.4.1.6. Proceso para realizar arquezos de caja

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar arquezos de caja, con la finalidad de verificar el dinero y valores que se encuentran en ella, para comprobar si el saldo que arroja los libros están de acuerdo con dicho conteo.

2.- Alcance

Este procedimiento determina los pasos desde recibir la orden por parte de Gerencia de realizar el arqueo de caja hasta que el Gerente tome la decisión que corresponde según Acta de Arqueo de Caja.

3.- Responsabilidades


La Auxiliar Contable es responsable de realizar el Arqueo de Caja.

La Cajera es responsable de dar todos los documentos que solicite la Auxiliar Contable.

El Gerente es quien toma la decisión mediante el resultado del Acta de Arqueo de Caja.

4.- Procedimiento para realizar arquezos de caja.

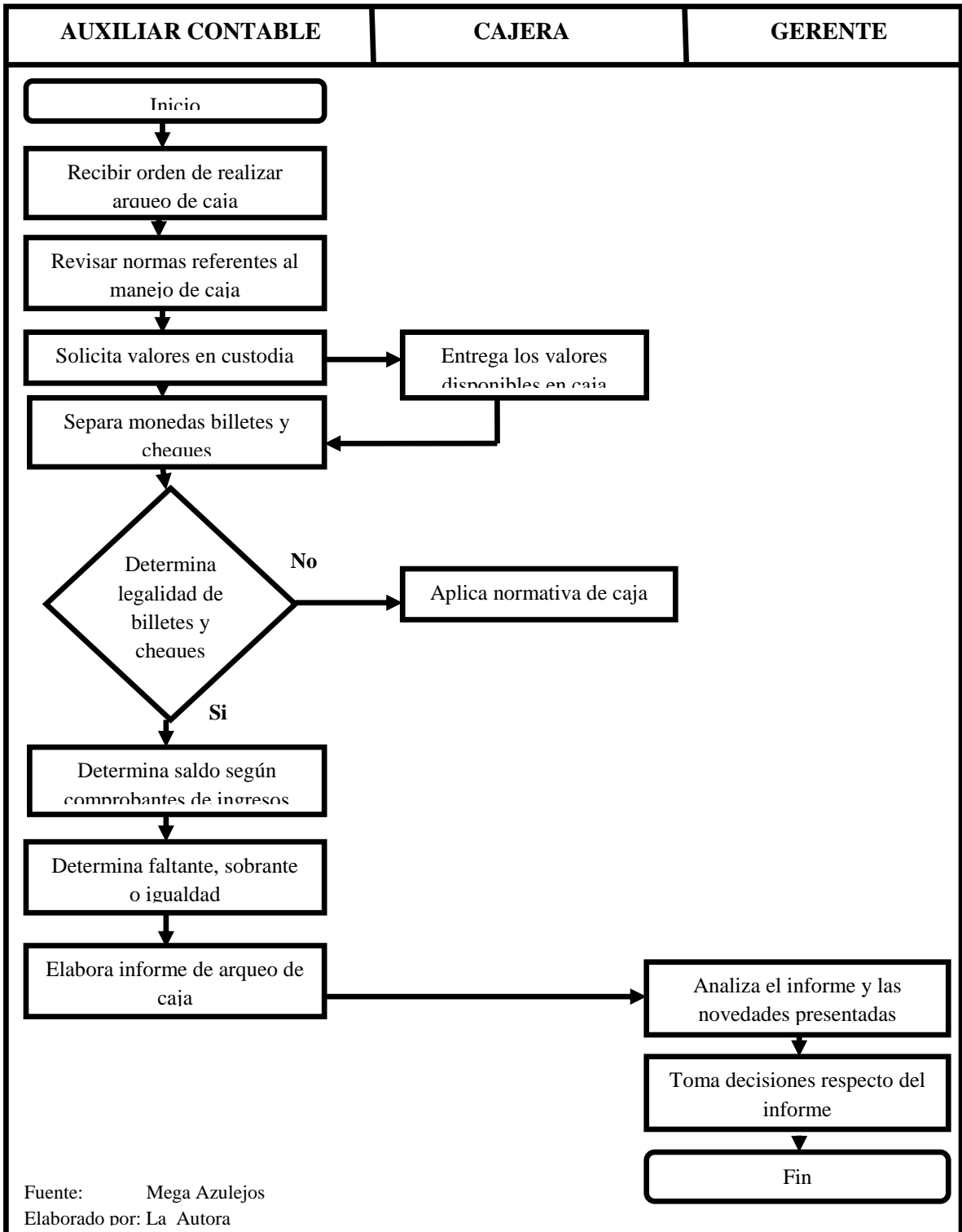
Cuadro No. 76

 SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 2
Procedimiento para realizar arquezos de caja				
Pasos	10		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Auxiliar Contable	1	Recibir la orden de realizar el arqueo de caja por parte de gerencia	
Contabilidad	Auxiliar Contable	2	Revisa las normas sobre Caja y solicita todos los valores en custodia de la persona encargada de Caja.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	Separa las monedas, billetes, papeletas de depósito.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Revisar si las monedas y billetes no son falsos.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	5	Comparar con la sumatoria de los comprobantes de ingreso.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	6	Determinar si existe faltante, sobrante o todo se encuentra correctamente, de encontrar faltante se responsabiliza la cajera, de encontrar sobrante se registra en ingresos y se detallan las observaciones.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	7	Registran firmas de responsabilidad tanto del que ejecutó el arqueo como de la Cajera.	

Contabilidad	Auxiliar Contable	8	Se envía el Acta de Arqueo de Caja a gerencia.
Gerencia	Gerente	9	Recibe y analiza el Acta de Arqueo de Caja.
Gerencia	Gerente	10	Toma la decisión correspondiente (depende de lo que se ha encontrado).

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar arqueos de caja.

Gráfico No. 32



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar arqueos de caja.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 77

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibir la orden de realizar el arqueo de caja por parte de gerencia			x	No obedece.	x			Auxiliar Contable	Porque consta en sus funciones.	
2	Revisa las normas sobre Caja y solicita todos los valores en custodia de la persona encargada de Caja.			x	No revisar las normas.	x			Auxiliar Contable	Porque está establecido en el Manual de Procesos.	
3	Separa las monedas, billetes, papeletas de depósito.			x		x			Auxiliar Contable	Porque consta en el Manual de Procesos.	
4	Revisar si las monedas y billetes no son falsos.			x	No reconocer los billetes falsos.	x			Auxiliar Contable	Consta en normas para Caja. La misma que establece que la cajera será	

										responsable.	
5	Comparar con la sumatoria de los comprobantes de ingreso.			x	Omitir un comprobante de ingreso.	x			Auxiliar Contable	Consta en el Manual de Procesos.	
6	Determinar si existe faltante, sobrante o todo se encuentra correctamente, de encontrar faltante se responsabiliza la cajera, de encontrar sobrante se registra en ingresos se detallan las observaciones.			x	No informar al Gerente.	x			Auxiliar Contable	Consta en políticas.	
7	Registran firmas de responsabilidad tanto del que ejecutó el arqueo como de la Cajera.			x		x			Auxiliar Contable	Consta en el Manual de Procesos.	
8	Se envía el Acta de Arqueo de Caja a gerencia.			x	Envía el acta a destiempo.	x			Auxiliar Contable	Consta en políticas.	
9	Recibe y analiza el Acta de Arqueo de Caja.			x		x			Gerente	Consta en políticas.	
10	Toma la decisión correspondiente (depende de lo que se ha encontrado).			x	Pasar por alto sin tomar decisiones.	x			Gerente	Consta en políticas.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.4.1.7. Proceso para supervisar a caja

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para supervisar a caja, con la finalidad de constatar que los fondos ingresados por ventas, sean totalmente depositados en la cuenta del banco así evitar el desvío de fondos o mal utilización de los mismos.

2.- Alcance

Este procedimiento comprende los pasos desde solicitar a la Cajera un reporte de ventas y cobros por día, hasta comparar si todo lo cobrado por ventas está depositado en la cuenta de la empresa.

3.- Responsabilidades

La Auxiliar Contable es responsable de revisar el reporte de ventas y cobros, para posterior entregar al Gerente.

La Cajera es responsable de entregar el reporte de ventas y cobros.

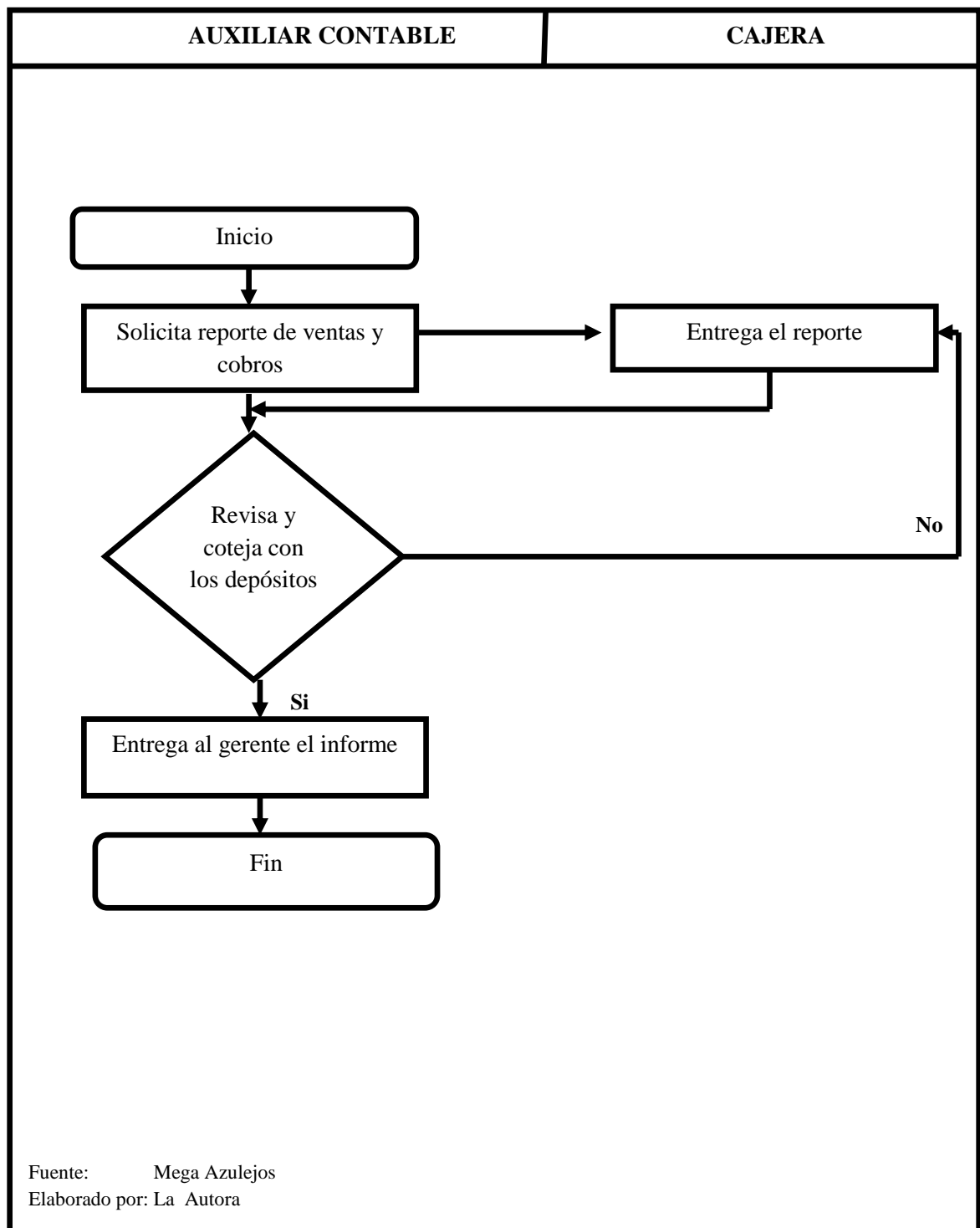
4.- Procedimiento para supervisar a caja.

Cuadro No. 78

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos			Pagina	1
			De	1
Procedimiento para supervisar a caja.				
Pasos	4		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Auxiliar Contable	1	Solicita a la Cajera el reporte de ventas y cobros del día.	
Contabilidad	Cajera	2	Entrega el reporte solicitado.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	Revisa el reporte de ventas y cobros.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Entrega el informe al Gerente.	

Diagrama de flujo del procedimiento para supervisar a caja.

Gráfico No. 33



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para supervisar a caja.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 79

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita a la Cajera el reporte de ventas y cobros del día.			x	No solicitar los reportes de caja a tiempo.	x			Auxiliar Contable	Porque tiene que cumplir según lo establecido en el Manual de Funciones.	
2	Entrega el reporte solicitado.			x		x			Cajera	Consta en políticas.	
3	Revisa el reporte de ventas y cobros.			x	No cuadran los reportes.	x			Auxiliar Contable	Porque al momento de revisar se detectan las deficiencias y se procede a corregir. Debido a que es parte de la función.	
4	Entrega el informe al Gerente.			x		x			Auxiliar Contable	Consta en políticas.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.5. Cajera

Persona que se dedica a llevar el control del dinero ingresado por ventas.

Manual de Funciones para la cajera

Cuadro No. 80

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Recaudación	Función: Cajera
I. OBJETIVO	
Garantizar las operaciones de caja, efectuando actividades de recepción entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Recibir, controlar, entregar y custodia de cheques, y efectivo.	
III. FUNCIONES	
CAJA GENERAL	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el cobro• Cierre de caja	
IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Debe ser una persona que cumpla con las siguientes características:	
<ul style="list-style-type: none">• Honestidad• Amabilidad	

<ul style="list-style-type: none"> • Organización
<p>V. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en finanzas o Gestión financiera • Tener conocimientos contables • Edad mínima 26 años • Experiencia laboral mínimo de dos años en el cargo afines.

3.4.5.1. Manual de Procesos para la Cajera

Es una recopilación en forma de texto, que recoge de una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que debe seguir para realizar las actividades de una manera sencilla la Cajera.

3.4.5.1.1. Proceso para realizar el cobro.

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para realizar el cobro con la finalidad de revisar los valores que se debe cobrar al cliente, además al efectuar el documento de ingreso de dinero en el sistema contable MQR permitirá mantener actualizado los estados de cuenta de los clientes

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades que se realiza desde dar la bienvenida al cliente, procediendo a recibir y detectar la legalidad del dinero hasta archivar la copia de la factura con el cobro.

3.- Responsabilidades

La Cajera es responsable de revisar el dinero detectando su legalidad y realizar el cobro en el sistema contable MQR, para luego archivar la factura con el cobro respectivo.

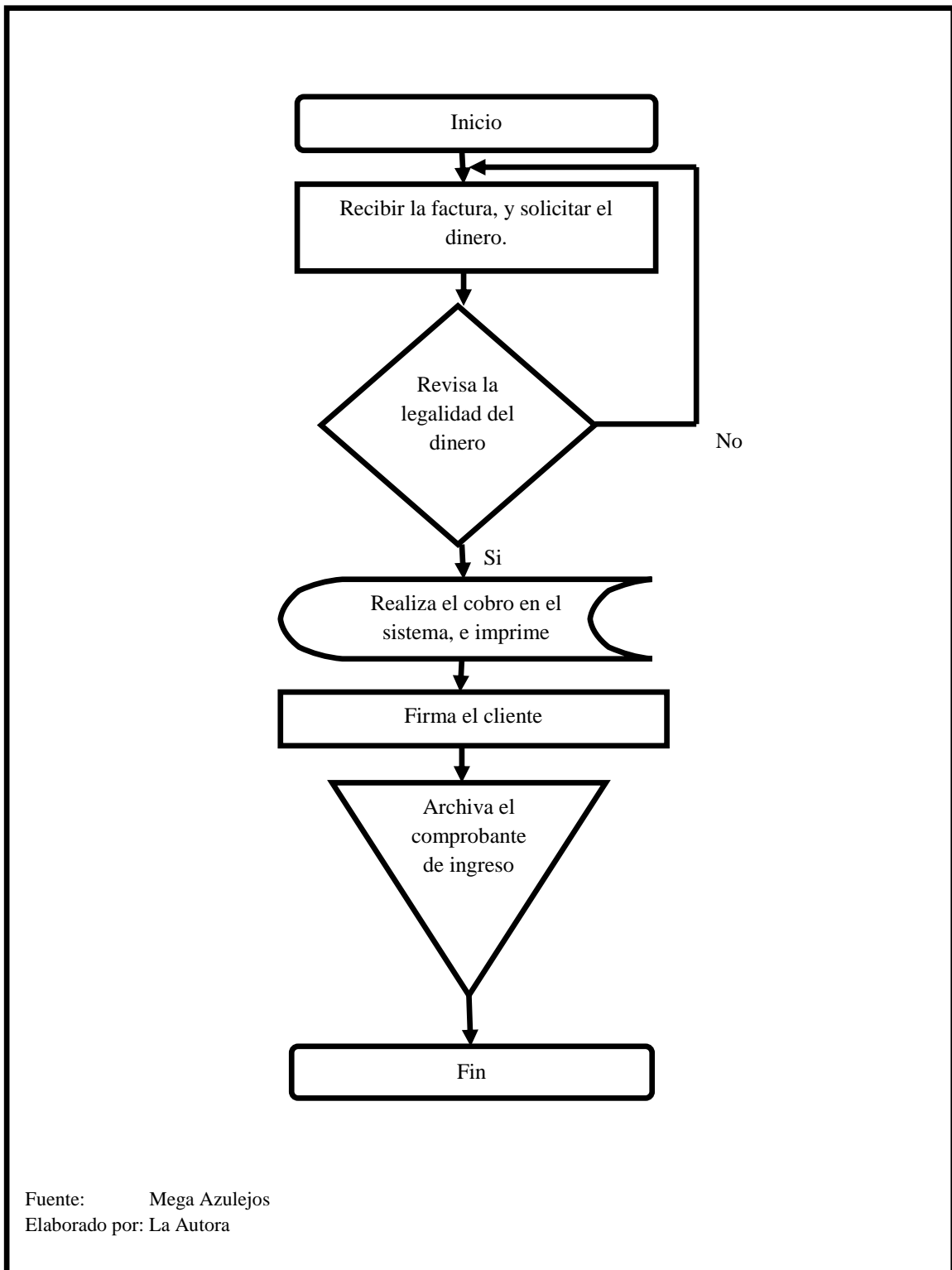
4.- Procedimiento para realizar el cobro.

Cuadro No. 81

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para realizar el cobro				
Pasos	5		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Cajera	1	Dar la bienvenida al cliente, recibir la factura, y solicitar el dinero.	
Contabilidad	Cajera	2	Revisar el dinero para detectar su legalidad.	
Contabilidad	Cajera	3	Realizar el cobro en el sistema contable MQR, e imprimir el comprobante de ingreso.	
Contabilidad	Cajera	4	Hacer firmar el cobro al cliente y poner el sello de cancelado en la factura, para luego entregar el original al cliente.	
Contabilidad	Cajera	5	Archiva el cobro con la respectiva copia de la factura.	

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar el cobro.

Gráfico No. 34



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar el cobro.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 82

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Dar la bienvenida al cliente, recibir la factura, y solicitar el dinero.			x	No ser cortés con el cliente.	x			Cajera	Consta en políticas.	
2	Revisar el dinero para detectar su legalidad.		x		No detectar billetes falsos.	x			Cajera		Se debería regirse a las normas para caja.
3	Realizar el cobro en el sistema contable MQR, e imprimir el comprobante de ingreso.			x	No registrar el cobro en el sistema.	x			Cajera	Debido a la facilidad que ofrece el sistema se puede imprimir el comprobante.	
4	Hacer firmar el cobro al cliente y poner el sello de cancelado en la factura, para luego entregar el			x	No hacer firmar al cliente el cobro.	x			Cajera	Consta en las políticas establecidas.	

	original al cliente.										
5	Archiva el cobro con la respectiva copia de la factura.			x	Susceptible a pérdida.	x			Cajera	Imprimir nuevamente el cobro y poner otra copia de la factura, debido a que existen tres copias adicionales.	

Fuente: Mega Azulejos
 Elaborado por : La Autora

3.4.5.1.2. Proceso para cierre de caja

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para cierre de caja, con la finalidad de realizar una correcta recepción y registro del dinero generado por las ventas diarias.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde imprimir el detalle de ingresos en caja, procediendo a contar el dinero, para finalmente elaborar el cierre de caja.

3.- Responsabilidades

La Cajera es responsable realizar el cierre de caja.

La Contadora es responsable de revisar el cierre de caja.

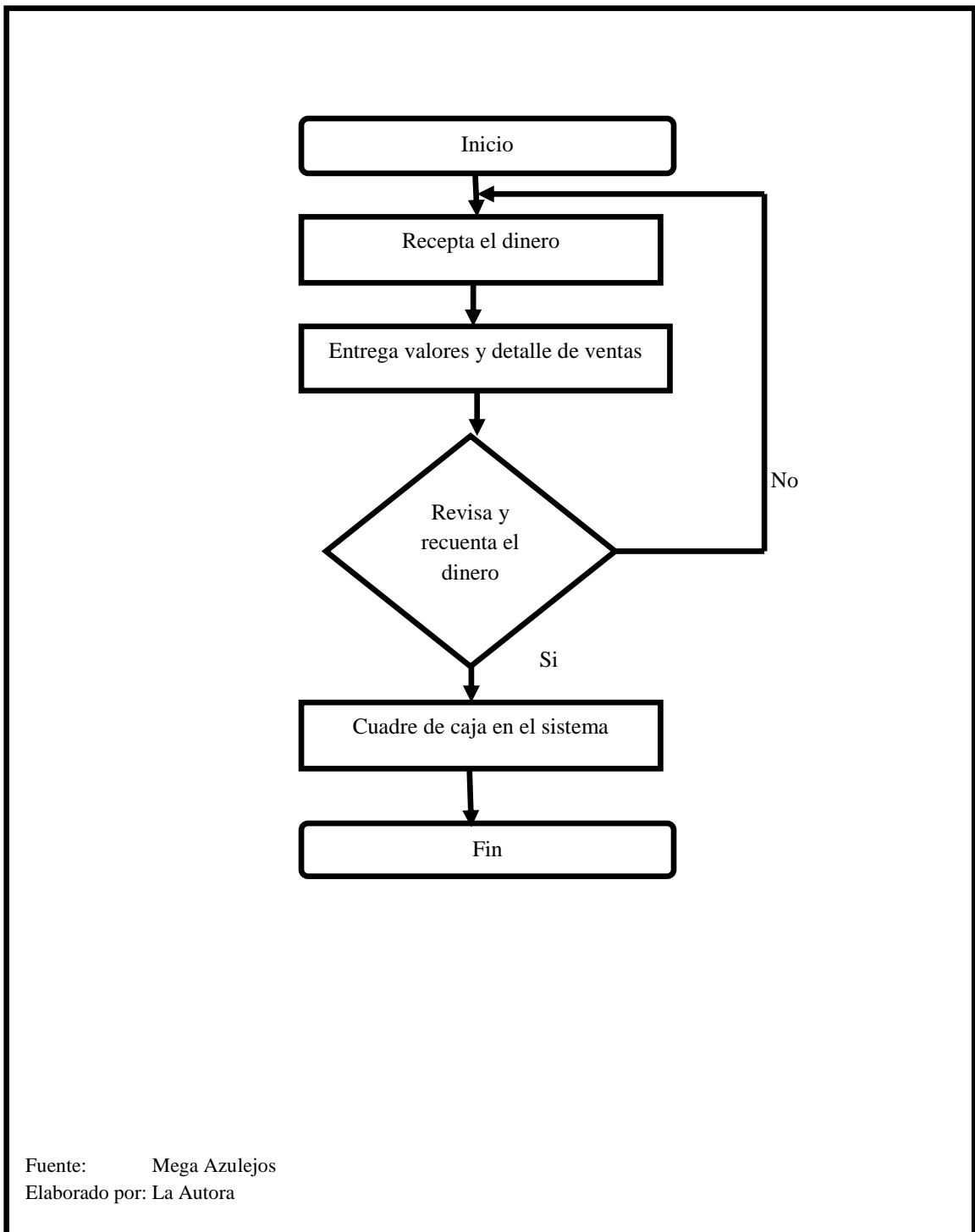
4.- Procedimiento para cierre de caja.

Cuadro No. 83

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para cierre de caja				
Pasos	4		Diagrama de flujo	1
Inicia	Contabilidad		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Contabilidad	Cajera	1	Recepta el dinero por ventas realizadas al contado, el mismo que debe ser respaldado por un comprobante de cobro.	
Contabilidad	Cajera	2	Entrega los valores adjuntos al detalle de ventas realizadas y cobros efectuados a la Auxiliar Contable	
Contabilidad	Auxiliar Contable	3	Revisa y recuenta el dinero para posteriormente enviar el depósito al banco bolivariano.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	4	Al cuadrar los valores con las ventas realizadas y los cobros efectuados la Auxiliar Contable genera en el sistema contable MQR el cuadro y cierre de caja para la firma de gerente.	

Diagrama de flujo del procedimiento para cierre de caja.

Gráfico No. 35



Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por: La Autora

Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para cierre de caja.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 84

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recepta el dinero por ventas realizadas al contado, el mismo que debe ser respaldado por un comprobante de cobro.			x	No existen todos los comprobantes de cobro.	x			Cajera	Porque al momento de ingresar al sistema el cobro, automáticamente se genera el comprobante.	
2	Entrega los valores adjuntos al detalle de ventas realizadas y cobros efectuados a la Auxiliar Contable			x	No entrega todos los documentos.	x			Cajera	Consta en las políticas que tiene que entregar todos los documentos	
3	Revisa y recuenta el dinero para posteriormente enviar el depósito al banco bolivariano.			x		x			Auxiliar Contable	Consta en política	
4	Al cuadrar los valores con las ventas realizadas y los cobros efectuados la Auxiliar Contable		x		No cuadran los valores	x			Auxiliar Contable		Se debería realizar arqueos

	genera en el sistema contable MQR el cuadro y cierre de caja para la firma de gerente.										sorpresivos .
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.5.2. Importancia de un plan de Capacitación para la cajera

Al evaluar el cuestionario de control interno se detectó existencia de falencias en el área de Caja, por lo que es de mucha importancia realizar capacitación a la persona que está realizando esta función con la finalidad del perfeccionamiento técnico de la trabajadora, calidad en el trabajo realizado y por ende, mayor utilidad y motivación tanto para el empleado como para el empleador.

3.4.5.3. Normas para el manejo de Caja

DE LA RESPONSABILIDAD

El dinero debe ser manejado por una sola persona para que así pueda rendir cuentas.

La función de recibir efectivo debe estar separada de la función de desembolsar efectivo. Además, la persona que maneje efectivo o cheques no debe tener acceso a los registros contables. En Mega Azulejos la encargada de la recaudación de efectivo es la cajera.

La caja general no debe utilizarse para propósitos y retiros operacionales, para esto fue creada la caja chica. El procedimiento correcto es depositar el dinero de la caja general en la cuenta del banco bolivariano de forma intacta máximo a las 24 horas después de la recaudación.

DE LA DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO

Todo ingreso de dinero y cheques estará respaldado con la factura de venta o comprobante de ingreso pre numerado, con detalle de los conceptos por los que se recibe en efectivo y con firmas de responsabilidad de quien lo emite.

DEL ARQUEO DE CAJA

- ≈ Consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo y cheques. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente. Esta operación deberá realizarse diariamente. En el arqueo de caja se deberá tomar en cuenta lo siguiente:


- ≈ Los faltantes o sobrantes se registran en el momento del arqueo, al faltante a cargo de la persona encargada y al sobrante a ingresos.
- ≈ No se deberán recibir cheques posfechados
- ≈ Todo billete falso se cargará al responsable

3.4.6. Persona a cargo de Compras

Es el individuo que se encarga de realizar cotizaciones al proveedor previo a las adquisiciones de materiales para la empresa.

Manual de Funciones para compras

Cuadro No. 85

 SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Compras	Función: Adquisiciones
I. OBJETIVO Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales que necesita la empresa para su funcionamiento en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y precio conveniente	
II. NATURALEZA DEL PUESTO Responsable de buscar las mejores ofertas con los proveedores a fin de adquirir productos innovadores, actuales a precios convenientes.	
III. FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de mercadería • Solicitar nota de ingreso a bodega 	

IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

Debe ser una persona que cumpla con las siguientes características:

- Capacidad de negociación
- Conocimiento del entorno
- Buenas relaciones interpersonales

V. REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría
- Conocimientos de Microsoft office e internet
- Experiencia mínima un año en compras

3.4.6.1. Manual de Procesos para Compras

El manual de procesos para Compras contiene una descripción precisa de cómo debe desarrollarse las actividades.

3.4.6.1.1. Proceso para adquisición de mercadería.

1.- Propósito

Establecer el procedimiento de adquisición de mercadería, con la finalidad de seleccionar las mejores cotizaciones y proceder a comprar buenos productos a menor precio.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades que se realiza desde recibir la orden de requisición de productos hasta archivar la orden de compra.

3.- Responsabilidades

El Bodeguero es responsable de entregar la Orden de Requisición de productos.

El personal de Compras es responsable de realizar las mejores y convenientes cotizaciones a los proveedores.

El Gerente es quien revisa y aprueba las cotizaciones.

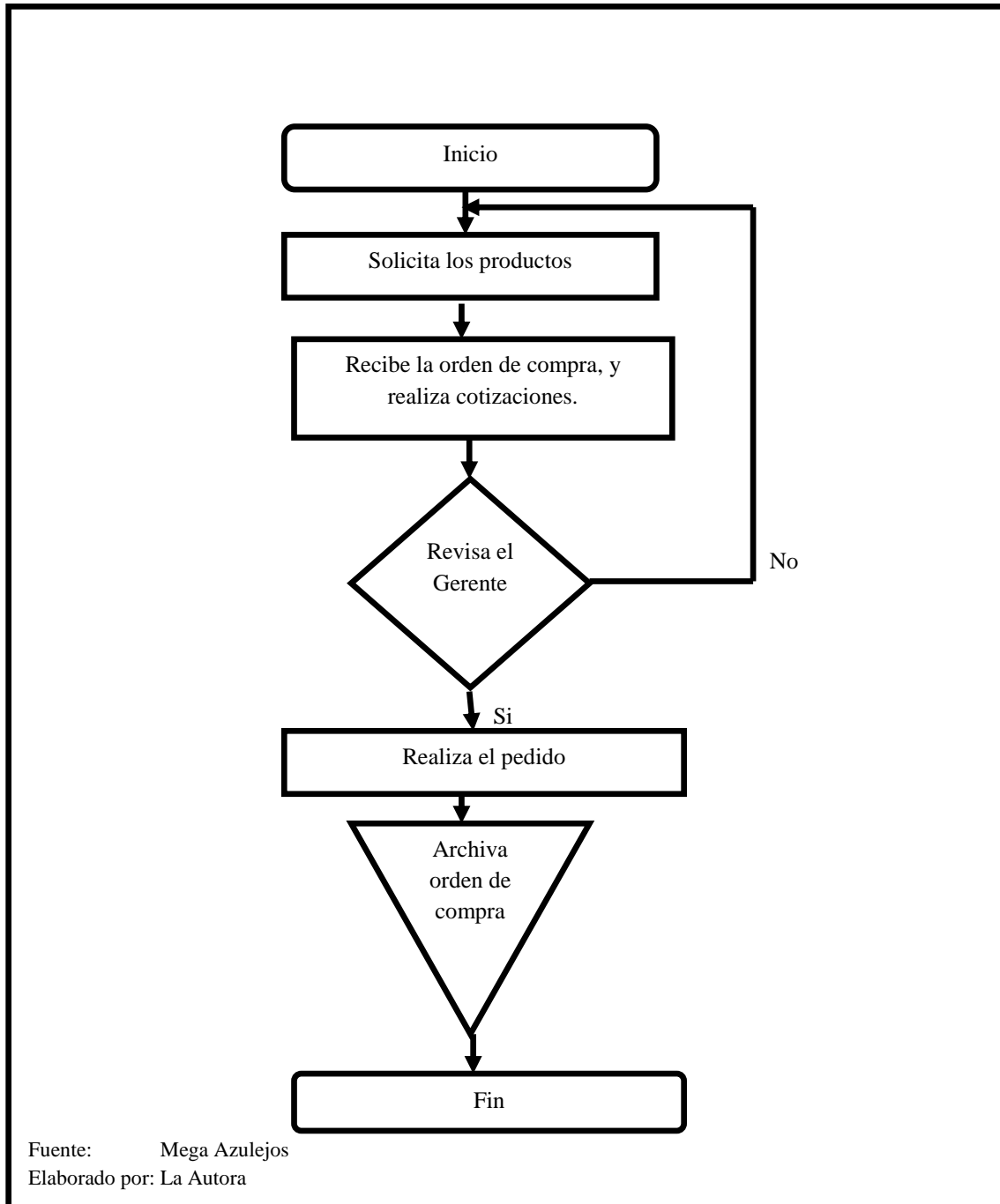
4.- Procedimiento para adquisición de mercadería.

Cuadro No. 86

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos			Pagina	1
			De	1
Procedimiento para adquisición de mercadería				
Pasos	5		Diagrama de flujo	1
Inicia	Bodega		Termina	Compras
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Bodega	Bodeguero	1	Solicita los productos mediante orden de requisición para evitar el desabastecimiento en la bodega.	
Compras	Compras	2	Recibe la orden de requisición, adicionalmente revisa los productos que tienen mayor rotación y procede a realizar la orden de compra y realizar diferentes cotizaciones a los proveedores para finalmente entregar las mejores propuestas al Gerente.	
Gerencia	Gerente	3	Revisa el Gerente y autoriza.	
Compras	Compras	4	Realiza el pedido de material al proveedor mediante Orden de Compra.	
Compras	Compras	5	Archiva Orden de Compra.	

Diagrama de flujo del procedimiento para adquisición de mercadería

Gráfico No. 36



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para adquisición de mercadería.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 87

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita los productos mediante orden de requisición para evitar el desabastecimiento en la bodega.			x	No utiliza la orden de requisición simplemente recibe verbalmente los productos que necesitan en bodega.	x			Bodeguero	Porque está establecido en políticas.	
2	Recibe la orden de requisición, adicionalmente revisa los productos que tienen mayor rotación y procede a realizar la orden de compra y realizar diferentes cotizaciones a los proveedores para finalmente			x	No realiza varias cotizaciones.	x			Compras	Porque está establecido en políticas.	

	entregar las mejores propuestas al Gerente.										
3	Revisa el Gerente y autoriza.			x		x			Gerente	Está establecido en políticas.	
4	Realiza el pedido de material al proveedor mediante Orden de Compra.			x	Realiza el pedido verbalmente.	x			Compras	Está establecido en políticas.	
5	Archiva Orden de Compra.			x	Susceptible a extravío.	x			Compras	Existe respaldos, esta formulado en políticas.	

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.6.1.2. Proceso para solicitar nota de ingreso a bodega

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para solicitar nota de ingreso a bodega, con la finalidad de tener un control de los productos que ingresan a la bodega, que estén acorde a lo solicitado y detectar a tiempo las novedades que puedan suscitar.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades que se realiza desde solicitar al Bodeguero la nota de ingreso hasta archivar la misma.

3.- Responsabilidades

El Bodeguero es responsable de entregar la Orden de Ingresos.

El personal de Compras es responsable de revisar y comparar la cotización con la nota de ingreso.

La Auxiliar Contable es responsable de dar trámite a las novedades que indica la nota de ingreso, comunicar al proveedor y archivar.

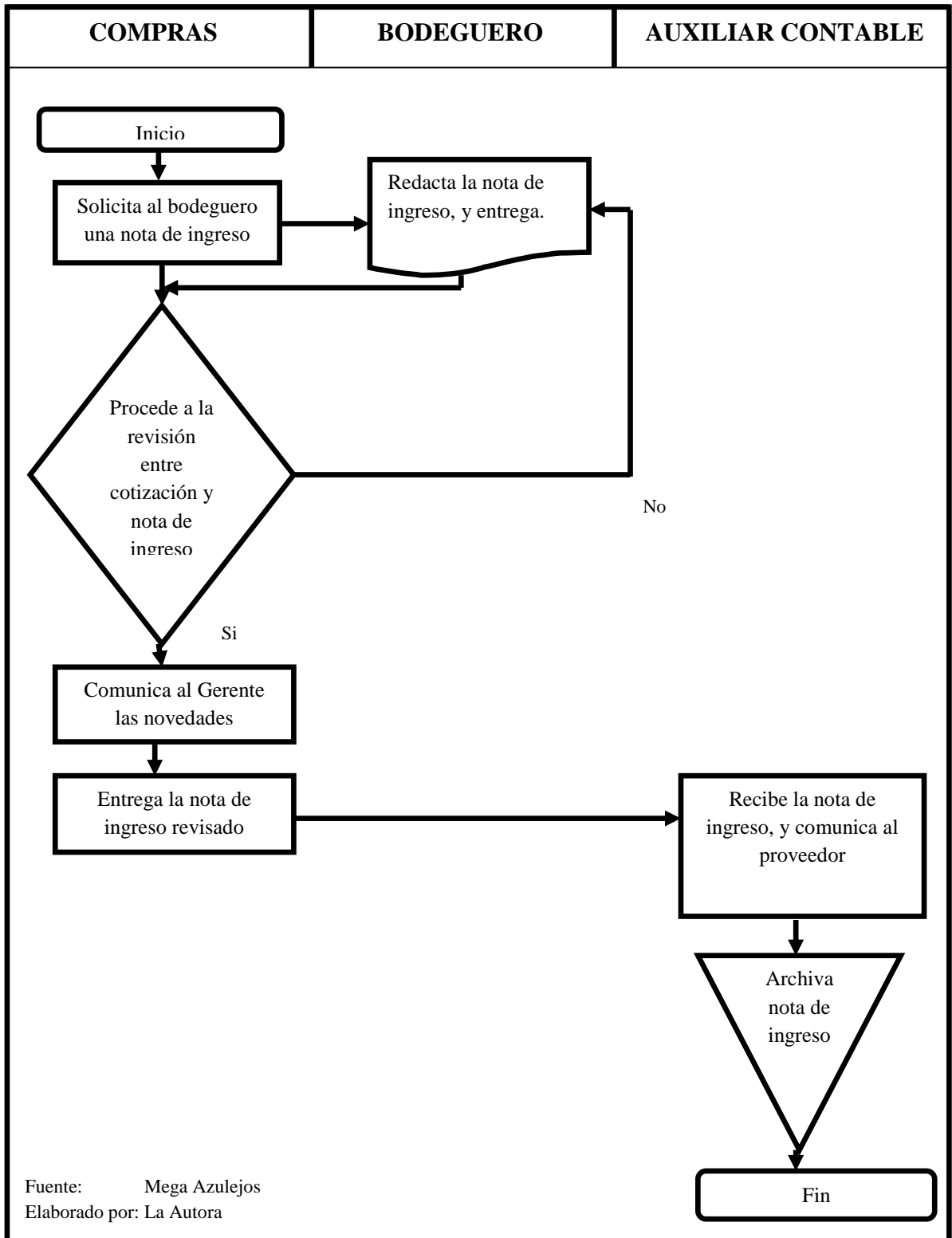
4.- Procedimiento para solicitar nota de ingreso a bodega.

Cuadro No. 88

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para solicitar nota de ingreso a bodega.				
Pasos	7		Diagrama de flujo	1
Inicia	Compras		Termina	Contabilidad
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Compras	Compras	1	Solicita al bodeguero la nota de ingreso de productos que recibió del proveedor.	
Bodega	Bodeguero	2	Redacta la Nota de Ingreso, y entrega al encargado de Compras.	
Compras	Compras	3	Recibe y procede a la revisión y comparación entre la cotización con la nota de ingreso.	
Compras	Compras	4	Comunica al Gerente las novedades	
Compras	Compras	5	Procede a entregar a la Auxiliar Contable la nota de Ingreso debidamente revisada e indicando las novedades presentadas.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	6	Recibe la Nota de Ingreso y da trámite a lo presentado (devolución por rotos, incompleta la mercadería, etc.), comunicando al proveedor.	
Contabilidad	Auxiliar Contable	7	Archiva Nota de Ingreso	

Diagrama de flujo del procedimiento para solicitar nota de ingreso a bodega.

Gráfico No. 37



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar nota de ingreso a bodega.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 89

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita al bodeguero la nota de ingreso de productos que recibió del proveedor.			x	No obedece.	x			Compras	Consta en políticas.	
2	Redacta la Nota de Ingreso, y entrega al encargado de Compras.		x		La nota de ingreso contiene manchones y sobrepuestos los números.	x			Bodeguero		Se debería realizar con pulcritud el documento como lo establece las políticas.
3	Recibe y procede a la revisión y comparación entre la cotización			x	No cuadra la cotización con la	x			Compras	Se procederá a la respectiva devolución si	

	con la nota de ingreso.				nota de ingreso.					envía el proveedor productos que no se ha pedido. Consta en políticas.	
4	Comunica al Gerente las novedades			x		x			Compras	Consta en política.	
5	Procede a entregar a la Auxiliar Contable la nota de Ingreso debidamente revisada e indicando las novedades presentadas.			x		x			Compras	Consta en política.	
6	Recibe la Nota de Ingreso y da trámite a lo presentado (devolución por rotos, incompleta la mercadería, etc.), comunicando al proveedor.			x	No comunica a tiempo al proveedor.	x			Auxiliar Contable	Consta en el Manual de Procesos.	
7	Archiva Nota de Ingreso		x		Susceptible a pérdida.	x			Auxiliar Contable		Solicitar una copia a bodega.

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.7. Vendedora

Es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos de una empresa.

Manual de Funciones para ventas

Cuadro No. 90

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Ventas	Función: Vendedora
I. OBJETIVO	
Cumplir y superar las metas del número de clientes, con una clara orientación a entregar una experiencia en ventas que supere constantemente las expectativas de todos los clientes, y garantice los intereses de la empresa.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Responsable de satisfacer las necesidades de los clientes con productos nuevos, innovadores, actuales buscando siempre la mayor captación de ventas para el bienestar y progreso de la empresa.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos.• Realizar la venta• Elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido)	
IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Debe ser una persona que cumpla con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none">• Buena presencia	

- Liderazgo
- Orientación al logro
- Capacidad de negociación
- Pro actividad
- Honestidad
- Entusiasmo
- Tolerancia para trabajar bajo presión

V. REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de tercer nivel en Marketing o Administración de empresas
- Cursos obtenidos para ventas
- Manejo de computación a nivel usuario
- Experiencia en el cargo de ventas mínimo 1 año

3.4.7.1. Manual de Procesos para las Srtas. Vendedoras

El Manual de procesos es un documento que contiene las instrucciones que debe seguir para realizar las actividades en el área de ventas.

3.4.7.1.1. Proceso para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos

1.- Propósito

Establecer el procedimiento para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos, con la finalidad de exhibir los productos inmediatamente para ofertar a los clientes.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades que se realiza desde solicitar al bodeguero las muestras de los productos nuevos hasta archivar la orden de egreso.

3.- Responsabilidades

El Bodeguero es responsable de entregar los productos nuevos a las vendedoras.

La Vendedora es responsable de exhibir los productos realizando las mejores combinaciones que resulten atractivas al cliente.

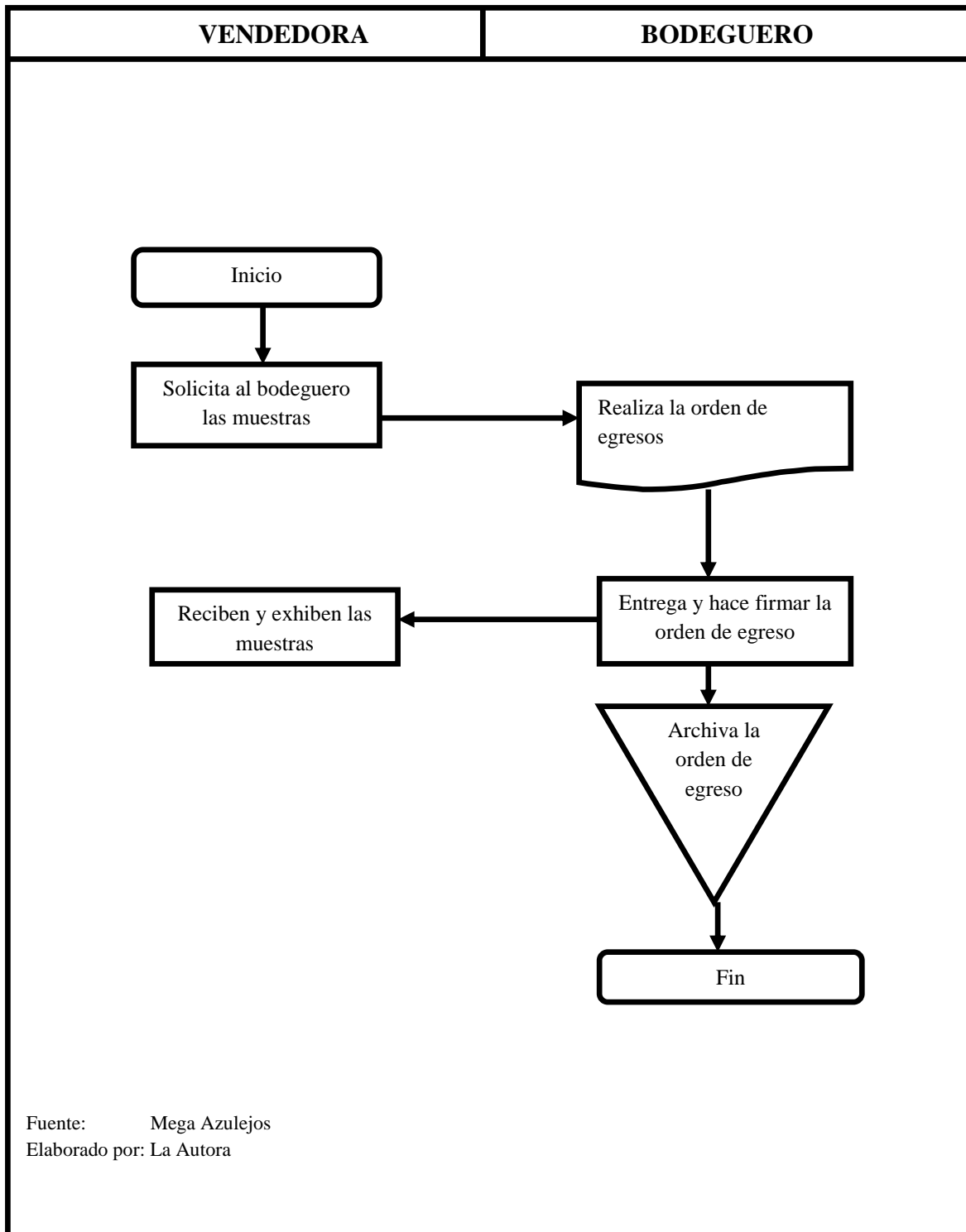
4.- Procedimiento para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos.

Cuadro No. 91

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos			Pagina	1
			De	1
Procedimiento para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos.				
Pasos	4		Diagrama de flujo	1
Inicia	Ventas		Termina	Bodega
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Ventas	Vendedora	1	Solicita al bodeguero las muestras de los nuevos productos.	
Bodega	Bodeguero	2	Realiza la orden de egreso, entrega y procede hace firmar a la vendedora.	
Ventas	Vendedora	3	Reciben y exhiben las muestras realizando las mejores combinaciones.	
Bodega	Bodeguero	4	Archiva la orden de egreso.	

Diagrama del procedimiento para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos.

Gráfico No. 38



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para solicitar al bodeguero las muestras de los nuevos productos.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 92

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Solicita al bodeguero las muestras de los nuevos productos.			x	No obedece.	x			Vendedora	Consta en políticas.	
2	Realiza la orden de egreso, entrega y procede hace firmar a la vendedora.			x	Entrega sin respaldar con una orden de egreso	x			Bodeguero	Se debería realizar una orden de egreso por la salida de productos cumpliendo con la política establecida.	
3	Reciben y exhiben las muestras realizando las mejores combinaciones.			x	No exhiben las muestras de los productos.	x			Vendedora	Consta en las políticas.	
4	Archiva la orden de egreso.			x	Susceptible a pérdida.	x			Bodeguero	Solicita copia a Ventas, está establecido en	

										política.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------	--

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.7.1.2. Proceso para realizar la venta

1.- Propósito

Establecer el proceso para realizar la venta con la finalidad que la atención al cliente sea excelente, dar a conocer todos los productos, incluido los de promoción y sus bondades de tal forma llegar a finiquitar la venta.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde recibir al cliente con cortesía, proceder a indicar la gama de productos para finalmente concretar la venta y facturar.

3.- Responsabilidades

La Vendedoras son responsables de recibir al cliente cortésmente, procediendo a indicar los productos, confirmar la existencia de cada uno de ellos en el sistema, para luego realizar la factura.

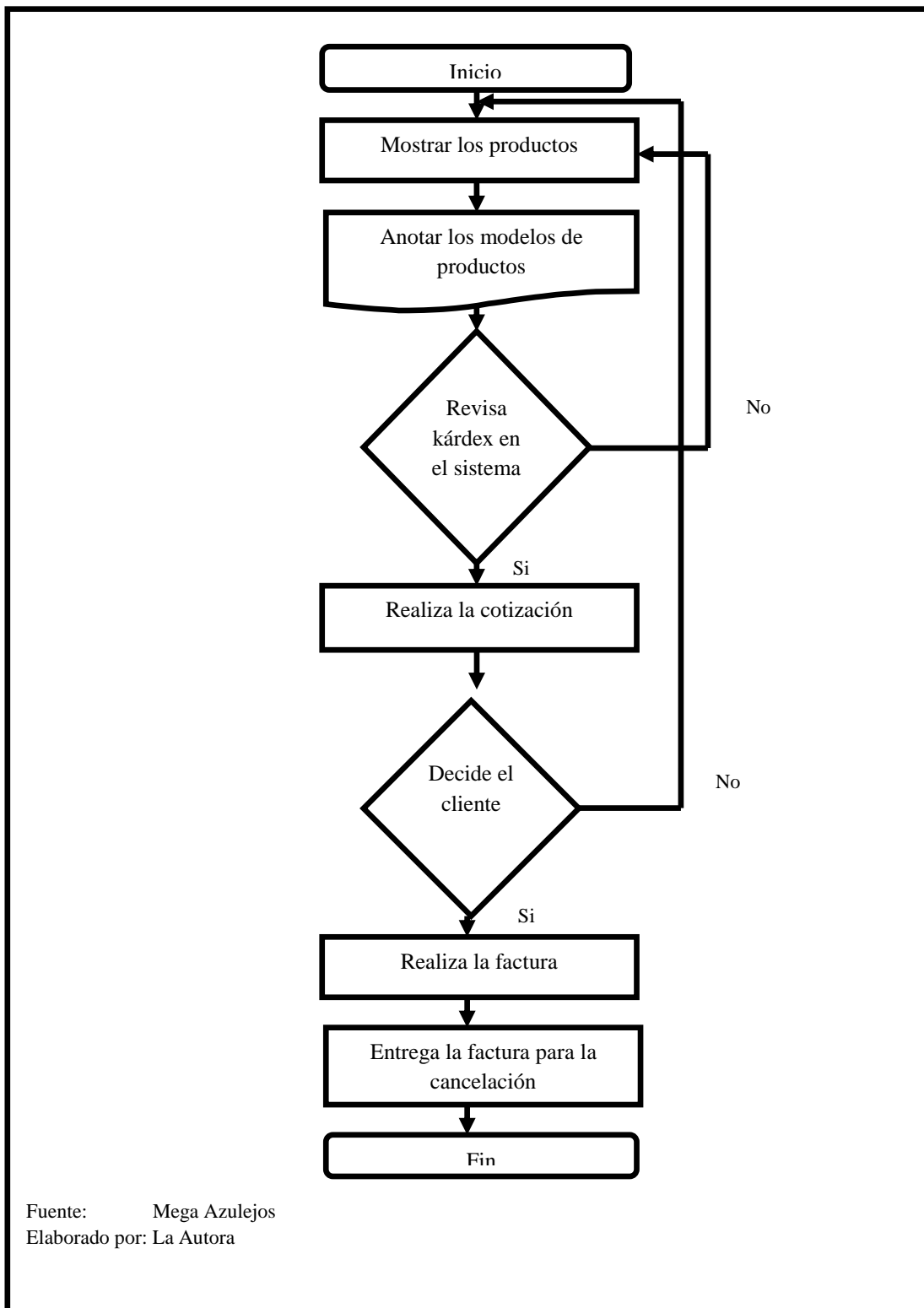
4.- Procedimiento para realizar la venta.

Cuadro No. 93

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos			Pagina	1 De 1
Procedimiento para realizar la venta				
Pasos	6		Diagrama de flujo	1
Inicia	Ventas		Termina	Ventas
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Ventas	Vendedoras	1	Dar la bienvenida al cliente, luego procede a mostrar la gama de productos incluidos los de promoción, indicar sus características, precios, los beneficios que representan cada uno para finalmente conseguir realizar la venta.	
Ventas	Vendedoras	2	Anotar los modelos de productos que eligió el cliente y calcular el precio.	
Ventas	Vendedoras	3	Revisar en el sistema contable MQR la cantidad existente de los productos.	
Ventas	Vendedoras	4	Realizar la proforma y dar a conocer al cliente el valor total de su pedido.	
Ventas	Vendedoras	5	Realizar la facturación en el sistema contable MQR.	
Ventas	Vendedoras	6	Enviar la factura con el cliente a caja para su respectiva cancelación.	

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar la venta.

Gráfico No.39



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar la venta.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 94

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Dar la bienvenida al cliente, luego procede a mostrar la gama de productos incluidos los de promoción, indicar sus características, precios, los beneficios que representan cada uno para finalmente conseguir realizar la venta.			x	No tratar con amabilidad a los clientes.	x			Vendedoras	Se tiene que acatar lo establecido en la política.	
2	Anotar los modelos de productos que eligió el cliente y calcular el precio.		x		Anotar modelos que no corresponden.	x			Vendedoras		Comprobar con el cliente los productos que solicita esta de acuerdo.
3	Revisar en el sistema contable MQR la cantidad existente de los			x	No revisar la existencia de los	x			Vendedoras	Consta en política.	

	productos				productos.						
4	Realizar la proforma y dar a conocer al cliente el valor total de su pedido.		x		Realizar la cotización con errores matemáticos.	x			Vendedoras		Verificar 2 veces que la proforma este correcta.
5	Realizar la facturación en el sistema contable MQR.		x		Facturar con otro número de factura que no corresponde.	x			Vendedoras		Seguir la secuencia de la factura
6	Enviar la factura con el cliente a caja para su respectiva cancelación			x		x			Vendedoras	Consta en Manual de Procesos.	

Fuente: Mega Azulejos
Elaborado por : La Autora

3.4.7.1.3. Proceso para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido)

1.- Propósito

Establecer el proceso para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero, con la finalidad de enviar las mercaderías solicitadas por el cliente según su factura, con este documento se materializa el derecho del vendedor y la obligación del comprador.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde confirmar la venta, elaborar la guía de remisión para luego entregar al bodeguero, y finalmente confirmar las novedades que señale el cliente.

3.- Responsabilidades

Las Vendedoras son responsables de elaborar la guía de remisión y confirmar la llegada de la mercadería con el cliente.

El bodeguero es responsable de despachar el producto según la guía de remisión.

El chofer es responsable de entregar la mercadería al cliente.

4.- Procedimiento para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero.

Cuadro No. 95

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Página	1	De 1
Procedimiento para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido)				
Pasos	4		Diagrama de flujo	1
Inicia	Ventas		Termina	Ventas
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Ventas	Vendedoras	1	Confirma la venta, monto y destino.	
Ventas	Vendedoras	2	Realiza la guía de remisión, y procede a entregar al bodeguero la guía para su despacho.	
Bodega	Bodeguero	3	Recibe la guía de remisión y carga la mercadería en el camión y entrega la guía al chofer.	
Ventas	Vendedora	4	Confirma la llegada de la mercadería con el cliente.	

Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido).

Gráfico No. 40



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para elaborar y entregar guía de remisión al bodeguero (en caso de vender con flete incluido).

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 96

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Confirma la venta, monto y destino.			x		x			Vendedoras	Consta en política	
2	Realiza la guía de remisión, y procede a entregar al bodeguero la guía para su despacho.			x	No realizar guía de remisión.	x			Vendedoras	Consta en el Manual de Procesos.	
3	Recibe la guía de remisión y carga la mercadería en el camión y entrega la guía al chofer.			x		x			Bodeguero	Consta en el Manual de Procesos.	
4	Confirma la llegada de la mercadería con el cliente.		x		No llamar al cliente a confirmar la llegada de la mercadería.	x			Vendedora	Consta en el Manual de Procesos.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.8. Bodeguero

El bodeguero es el encargado de administrar la recepción, almacenamiento, y entrega de materiales. Además debe realizar la revisión de estos para su correcto funcionamiento.

Manual de Funciones para bodega

Cuadro No. 97

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Bodega	Función: Bodeguero
I. OBJETIVO	
Responder por el adecuado manejo,(recepción, almacenamiento, entrega) de los productos y mantener un inventario real de la bodega.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Responsable de mantener un detalle de inventario al día, almacenar los productos en el lugar que corresponde y los documentos debidamente firmados por las personas involucradas.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Recepción y almacenamiento de la mercadería.• Entrega de la mercadería.• Realizar requisición de mercadería.	
IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Debe ser una persona que cumpla con las siguientes características:	
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones personales	

- Disponibilidad hacia el servicio a los demás
- Amabilidad
- Metódico
- Ordenado
- Enfocado a la tarea

V. REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de tercer nivel en Administración de Empresas
- Manejo de Inventarios
- Conocimientos de paquetes contables.
- Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar

3.4.8.1. Manual de Procesos para el área de Bodega

Es un documento en el cual direcciona las actividades que debe realizar el área de bodega.

3.4.8.1.1. Proceso para recepción y almacenamiento de mercadería

1.- Propósito

Establecer el proceso para recepción y almacenamiento de mercadería, con la finalidad de recibir los productos en buen estado acorde a la factura del proveedor y el almacenamiento se realice en forma correcta.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde recibir, revisar y almacenar los productos hasta anotar en la nota de ingreso lo que se recibió con las respectivas observaciones.

3.- Responsabilidades

El bodeguero es responsable de recibir, revisar, almacenar la mercadería y anotar en la nota de ingreso lo recibido y las novedades que se presenten, para posteriormente entregar a compras.

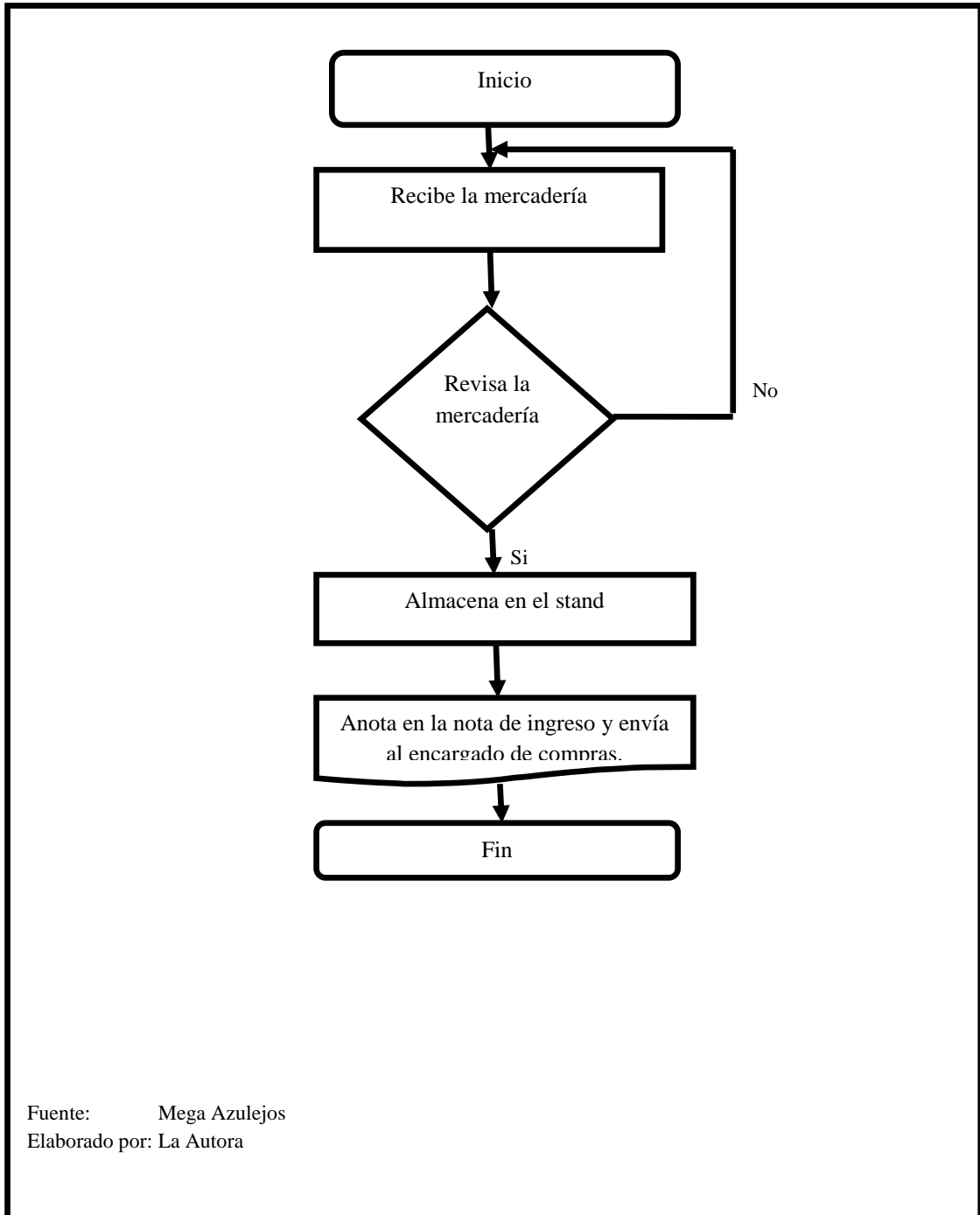
4.- Procedimiento para recepción y almacenamiento de mercadería.

Cuadro No. 98

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para recepción y almacenamiento de mercadería.				
Pasos	4		Diagrama de flujo	1
Inicia	Bodega		Termina	Bodega
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Bodega	Bodeguero	1	Recibe la mercadería de acuerdo a la factura del proveedor	
Bodega	Bodeguero	2	Revisa si los productos se encuentran en buen estado	
Bodega	Bodeguero	3	Almacena en el stand que corresponde, apilando de acuerdo a las indicaciones que se encuentran en las cajas.	
Bodega	Bodeguero	4	Anotar en la nota de ingreso lo que se recibe e indicar las respectivas observaciones, luego procede a enviar al encargado de compras.	

Diagrama de flujo del procedimiento para recepción y almacenamiento de mercadería.

Gráfico No. 41



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para recepción y almacenamiento de mercadería.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 99

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibe la mercadería de acuerdo a la factura del proveedor			x		x			Bodeguero	Consta en la política.	
2	Revisa si los productos se encuentran en buen estado			x	No constata productos en mal estado.	x			Bodeguero	Consta en la política.	
3	Almacena en el stand que corresponde, apilando de acuerdo a las indicaciones que se encuentran en las cajas.			x	Almacena el material en stand que no corresponde.	x			Bodeguero	Consta en la política.	
4	Anotar en la nota de ingreso lo que se recibe e indicar las respectivas observaciones, luego procede a enviar al encargado de compras.			x	No anotar en la nota de ingreso.	x			Bodeguero	Consta en la política.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.8.1.2. Proceso para entrega de mercadería

1.- Propósito

La finalidad de este proceso es entregar la mercadería al cliente completa y en buen estado.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde recibir la factura, despachar los productos para finalmente hacer firmar al cliente la misma que servirá de constancia.

3.- Responsabilidades

El bodeguero es responsable de recibir la factura, despachar los productos y hacer firmar al cliente.

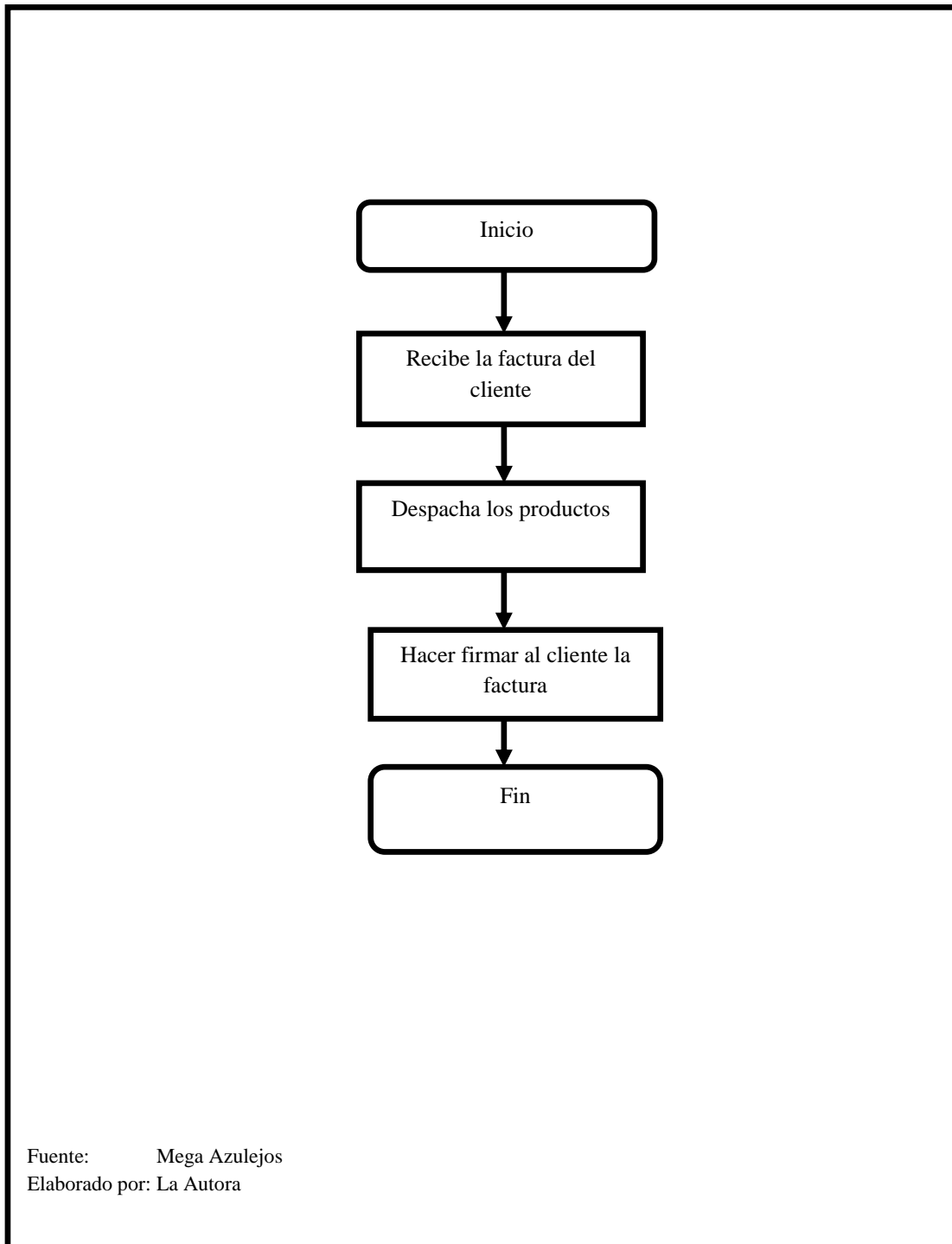
4.- Procedimiento para entrega de mercadería.

Cuadro No. 100

MEGA AZULEJOS			
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN			
Manual de Procedimientos		Pagina	1 De 1
Procedimiento para entrega de mercadería			
Pasos	3	Diagrama de flujo	1
Inicia	Bodega	Termina	Bodega
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN
Bodega	Bodeguero	1	Recibe la factura del cliente
Bodega	Bodeguero	2	Despacha los productos según factura, y hacer constatar al cliente que la mercadería entregada está completa y en buen estado.
Bodega	Bodeguero	3	Hace firmar al cliente la factura para que sea una evidencia que se entregó la mercadería.

Diagrama de flujo del procedimiento para entrega de mercadería.

Gráfico No. 42



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para entrega de mercadería.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 101

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibe la factura del cliente			x		x			Bodeguero	Porque es parte de su función.	
2	Despacha los productos según factura, y hacer constatar al cliente que la mercadería entregada está completa y en buen estado.			x	No despacha los productos según las cantidades facturadas.	x			Bodeguero	Se rige de acuerdo a lo facturado porque es parte de su función.	
3	Hace firmar al cliente la factura para que sea una evidencia que se entregó la mercadería.			x	No hace firmar la factura al cliente.	x			Bodeguero	Porque consta en políticas.	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.8.1.3. Proceso para realizar requisición de mercadería

1.- Propósito

Establecer el proceso para realizar requisición de mercadería, con la finalidad de abastecer a tiempo los productos agotados.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde determinar los productos que están por agotarse hasta realizar y enviar la solicitud al área de compras.

3.- Responsabilidades

El bodeguero es responsable de determinar los productos que están por terminar y realizar la solicitud de requerimiento para enviar a compras.

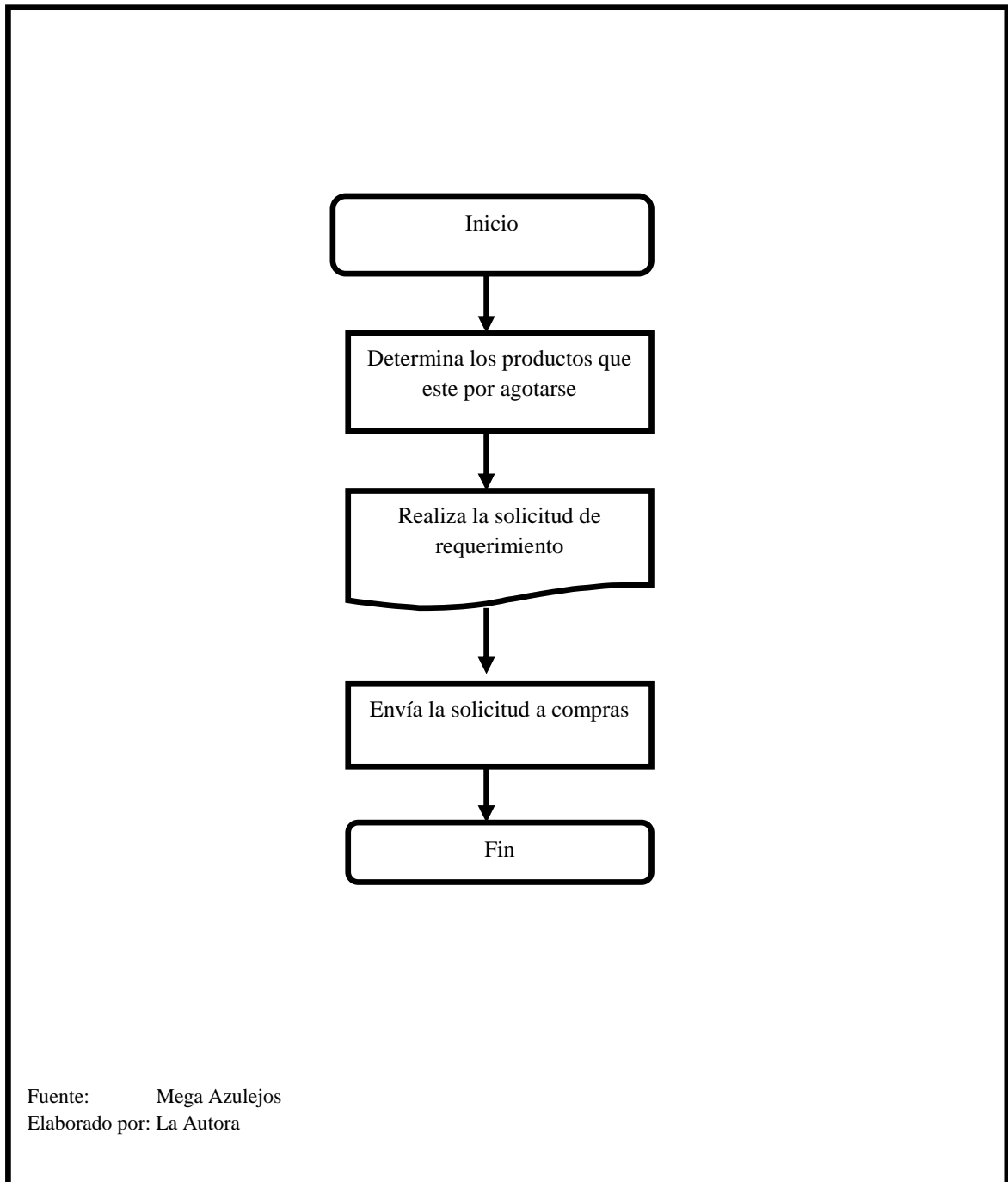
4.- Procedimiento para realizar requisición de mercadería.

Cuadro No. 102

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para realizar requisición de mercadería.				
Pasos	3		Diagrama de flujo	1
Inicia	Bodega		Termina	Bodega
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Bodega	Bodeguero	1	Determina los productos que están por agotarse.	
Bodega	Bodeguero	2	Realiza la solicitud de requerimiento de mercadería.	
Bodega	Bodeguero	3	Envía la solicitud a compras.	

Diagrama de flujo del procedimiento para realizar requisición de mercadería.

Gráfico No.43



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para realizar requisición de mercadería.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 103

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DÍA	2 DÍAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Determina los productos que están por agotarse.			x	No percatarse que los productos están por terminar.	x			Bodeguero	Consta en políticas	
2	Realiza la solicitud de requerimiento de mercadería.			x	No realiza a tiempo la solicitud de requisición.	x			Bodeguero	Consta en políticas	
3	Envía la solicitud a compras.			x		x			Bodeguero	Consta en políticas	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.9. Chofer

Persona a cargo de conducir de vehículo de la empresa.

Manual de Funciones para chofer

Cuadro No. 105

MEGA AZULEJOS	
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Manual de descripción de Funciones	Fecha de Aprobación:
Área: Bodega	Función: Chofer
I. OBJETIVO	
Realizar actividades de manejo de vehículo cuando sea requerido, brindando seguridad y puntualidad, para satisfacer las necesidades del cliente.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
El chofer es responsable de conducir el vehículo de la empresa cuando sea requerido, dando seguridad, siendo puntual para que el cliente este satisfecho	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar mantenimiento al vehículo• Entregas de material a domicilio	
IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Debe ser una persona que cumpla con las siguientes características:	
<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de información• Iniciativa• Precavido• Relación con el cliente	

- Cordial

V. REQUISITOS MÍNIMOS

- Bachiller en cualquier especialidad
- Poseer licencia de conducir profesional
- Conocimientos de inventario
- Experiencia tres años en labores similares

3.4.9.1. Manual de Procesos para el Chofer

El manual de procesos es un documento que contiene en forma detallada los pasos a seguir para realizar las actividades que corresponden al Chofer.

3.4.9.1.1. Proceso para mantenimiento de vehículo

1.- Propósito

Establecer el proceso para mantenimiento de vehículo con la finalidad que el camión se encuentre en buen estado para realizar los viajes.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde llevar el camión al taller mecánico, revisar, solicitar la factura de gasto y entregarlo a la Auxiliar Contable.

3.- Responsabilidades

El chofer es responsable de llevar al camión al chequeo mecánico mensualmente.

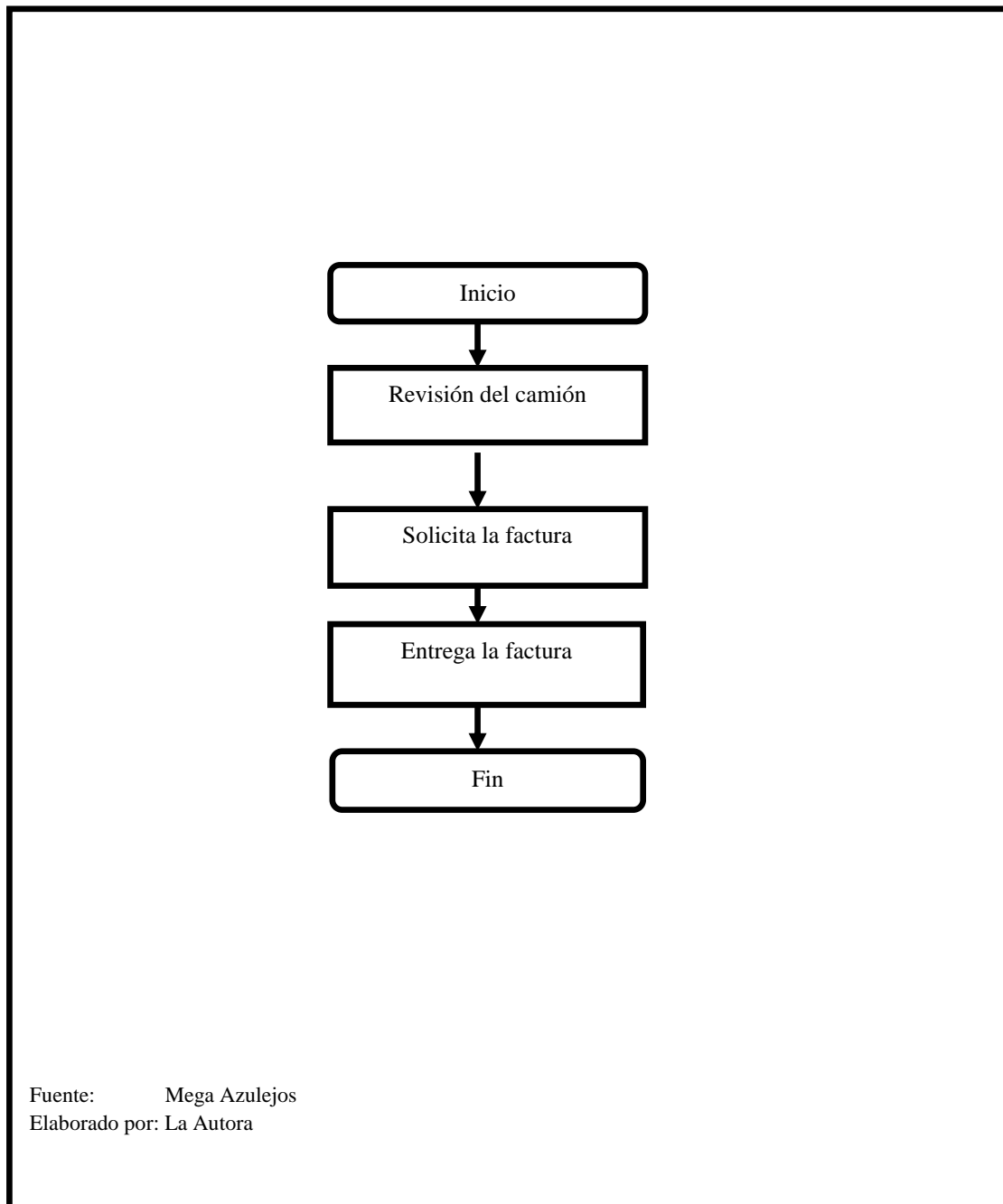
4.- Procedimiento para realizar mantenimiento de vehículo.

Cuadro No. 106

MEGA AZULEJOS				
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION				
Manual de Procedimientos		Pagina	1	De 1
Procedimiento para realizar mantenimiento de vehículo.				
Pasos	2		Diagrama de flujo	1
Inicia	Bodega		Termina	Bodega
ÁREA	CARGO	PASO	ACCIÓN	
Bodega	Chofer	1	Lleva cada mes al camión a la revisión en el taller mecánico	
Bodega	Chofer	2	Solicita la factura de gasto y entrega a la Auxiliar Contable.	

Diagrama de flujo del procedimiento para mantenimiento de vehículo.

Gráfico No. 44



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para mantenimiento de vehículo.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 107

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Lleva cada mes al camión a la revisión en el taller mecánico			x	No llevar al camión a la revisión.	x			Chofer	Consta en políticas	
2	Solicita la factura de gasto y entrega a la Auxiliar Contable.			x		x			Chofer	Consta en políticas	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

3.4.9.1.2. Proceso para entrega de materiales a domicilio

1.- Propósito

Establecer el proceso para entrega de materiales a domicilio, con la finalidad de dar al cliente la mercadería completa y en buen estado.

2.- Alcance

Este procedimiento determina las actividades desde recibir la guía de remisión del bodeguero hasta entregar el material al cliente y hacer firmar los documentos.

3.- Responsabilidades

El chofer es responsable transportar la mercadería a su destino y hacer firmar la guía de remisión y factura al cliente.

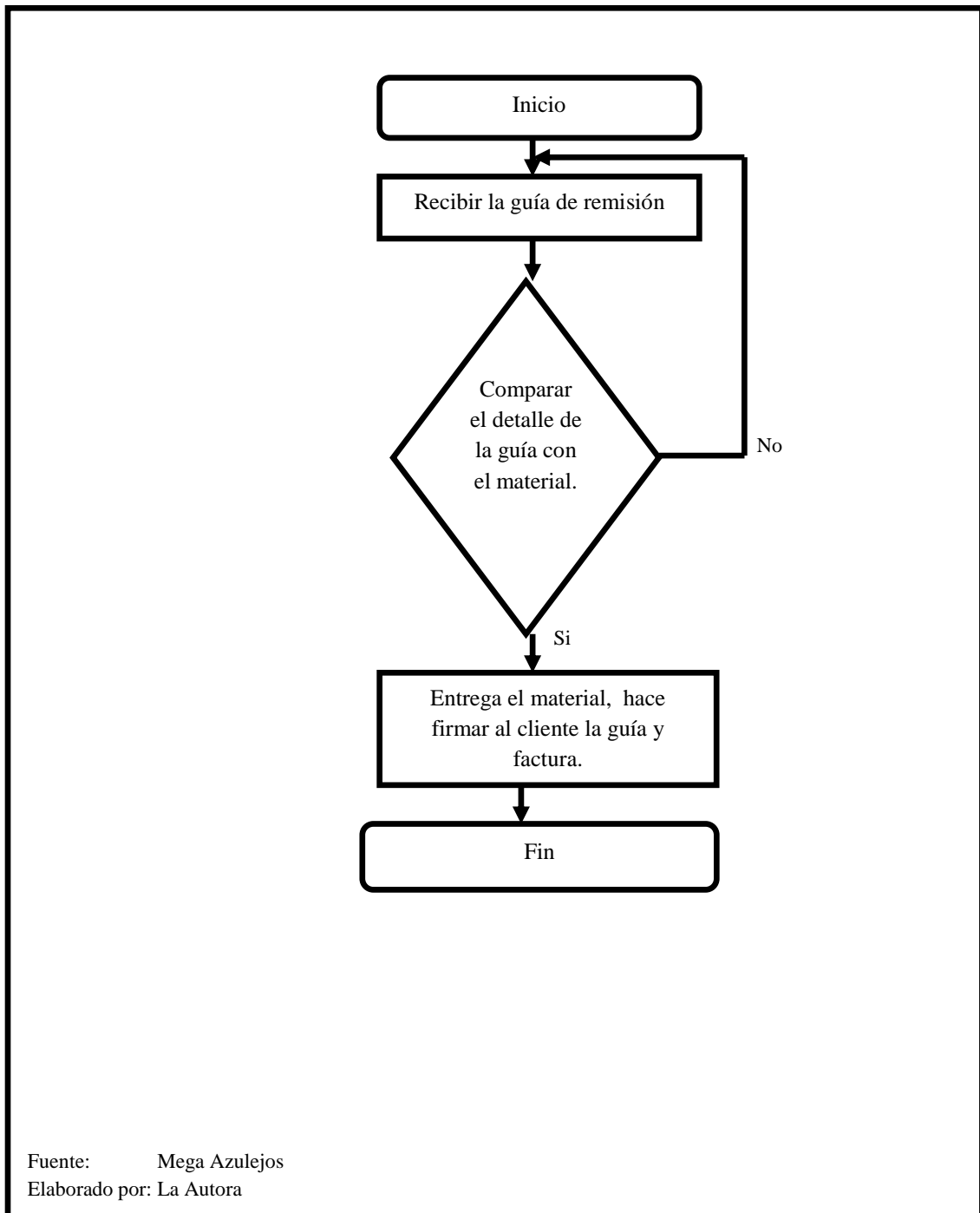
4.- Procedimiento para entrega de materiales a domicilio.

Cuadro No. 108

MEGA AZULEJOS			
SIEMPRE LOS PRIMEROS EN ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN			
Manual de Procedimientos	Pagina	1	De 1
Procedimiento para entrega de materiales a domicilio			
Pasos	3	Diagrama de flujo	1
Inicia	Bodega	Termina	Bodega
ÁREA CARGO PASO ACCIÓN			
Bodega	Chofer	1	Recibir la guía de remisión del bodeguero.
Bodega	Chofer	2	Constatar lo que está en la guía de remisión con lo cargado en el camión.
Bodega	Chofer	3	Entrega el material al cliente, luego procede hacer firmar al cliente la guía de remisión y factura.

Diagrama de flujo del procedimiento para entrega de materiales a domicilio.

Gráfico No. 45



Matriz de evaluación de riesgos en el proceso para entrega de materiales a domicilio.

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos presentados para cada procedimiento del proceso descrito a fin de verificar aquellos que presentan un mayor nivel de riesgo.

Cuadro No. 109

No.	PROCEDIMIENTO	NIVEL DE RIESGO			OBSERVACIONES	NIVEL DE TOLERANCIA			RESPONSABLE	RESPUESTA AL RIESGO	
		ALTO	MEDIO	BAJO		1 DIA	2 DIAS	1 SEMANA		ACEPTA	MITIGA
1	Recibir la guía de remisión del bodeguero.			x		x			Chofer	Consta en políticas	
2	Constatar lo que está en la guía de remisión con lo cargado en el camión.			x	No constatar el material con la guía.	x			Chofer	Consta en políticas	
3	Entrega el material al cliente, luego procede hacer firmar al cliente la guía de remisión y factura.			x	No hacer firmar al cliente los documentos.	x			Chofer	Consta en políticas	

Fuente: Mega Azulejos

Elaborado por : La Autora

MEGA AZULEJOS

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO: Crear un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan diferentes posiciones que se han establecido en la empresa deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se han fijado en la empresa.

- 1.- Permisos con remuneración hasta por tres días, en caso de fallecimiento del cónyuge o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.
 - 2.- Permisos para atención preventiva o curativa en el servicio médico de Seguridad Social. En este caso el trabajador probará la concurrencia a este servicio, mediante el correspondiente certificado.
 - 3.- Cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo, así como con los períodos para almorzar, en la forma establecida en el Reglamento Interno de la empresa.
 - 4.- Mantener aseado y en orden su puesto de trabajo y las áreas colindantes con este.
 - 5.- De acuerdo a sus labores el trabajador deberá llevar durante todo el período de labores las prendas y uniformes entregados por el propietario.
- Además se prohíbe para el trabajador, lo detallado posteriormente que se sustenta en el Art. 46 del Código de Trabajo.
- 6.- Tomar bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las horas de labor, o presentarse en el trabajo en estado de embriagues o bajo el efecto de drogas.
 - 7.- Propagar rumores que vengán en desprestigio de la empresa o que produzca inquietud o malestar entre los trabajadores.
 - 8.- Hacer escándalos en su lugar de trabajo.

9.- Abandonar su puesto de trabajo sin el permiso necesario.

10.- Tratar al público en general y en especial a los clientes con la cortesía, amabilidad en todo momento.

11.- Cumplir con las labores a ellos encomendados con su máxima diligencia y rendimiento.

12.- Las faltas consideradas leves serán objeto de la aplicación de la siguiente escala:

a) Cuando incurra por primera ocasión se realizará amonestación verbal y una multa de USD 1.00.

b) Cuando incurra por segunda ocasión en la misma falta leve se realizará amonestación escrita (que se registrará en el archivo personal) y una multa de USD 5.00.

c) Cuando reincida por tercera ocasión dentro de un mismo período mensual, la falta leve se considerará grave y una multa de USD 10.00.

13.- Las faltas consideradas graves serán objeto de la aplicación siguiente:

a) Amonestación escrita y una multa de conformidad con la ley, hasta del 10% de la remuneración, que será descontados en su rol de pagos.

b) Dar por terminado el contrato de trabajo, previo Visto Bueno.

Cuadro No. 111

MEGA AZULEJOS

POLÍTICAS OPERATIVAS

OBJETIVO: Identificar claramente las actividades del ciclo de producción, son establecidas por los responsables de los procesos y debe ser validado por las áreas de auditoría de control interno a fin de minimizar la posibilidad de que se presenten riesgos operacionales.

- 1.- Todos los informes se debería entregar a Gerencia.
- 2.- Se debería revisar oportunamente los informes y atender con prontitud las autorizaciones que se presenten, para tomar las decisiones que corresponden.
- 3.- Los documentos se deberán respaldar en el disco D, cd y memory flash.
- 4.- Los oficios se deberán entregar a su destinatario oportunamente.
- 5.- En caso de pérdidas de facturas solicitar al proveedor una copia certificada.
- 6.- En caso de pérdidas de documentos solicitar una copia al área que corresponde.
- 7.- Se deberá realizar un informe presupuestario y entregarlo la primera semana del mes siguiente.
- 8.- Los Estados Financieros se deberá entregar la primera semana del mes siguiente.
- 9.- El Análisis Financiero se deberá realizar semestralmente.
- 10.- Los Indicadores Financieros se deberá realizar mensualmente.
- 11.- Presentar las Obligaciones Tributarias según el calendario del organismo de control tributario.
- 12.- Para movimientos de bancos se deberá cotejar con la información que emite el banco en la página de internet.
- 13.- La Conciliación Bancaria se deberá realizar el primer día del siguiente mes.

- 14.- Los reportes de costos se deberán entregar en el momento que solicite el Gerente.
- 15.- La toma física de los inventarios se deberá realizar cada semana.
- 16.- Las facturas de compra con las respectivas retenciones se deberá ingresar el día que recibe.
- 17.- Las retenciones se deberá realizar de acuerdo a la tabla establecida por el SRI.
- 18.- Los comprobantes contables deberá entregar a la contadora cada fin de mes.
- 19.- Se debería entregar los reportes del sistema a las demás áreas en el momento que soliciten.
- 20.- Para realizar pagos se deberá pedir autorización al Gerente.
- 21.- Los pagos a proveedores se realizarán los días viernes en horario de oficina.
- 22.- Los arqueos de caja se deberá realizar cuando lo solicite el Gerente.
- 23.- Se deberá hacer firmar cobros y facturas a los clientes.
- 24.- Los cierres de caja se deberá realizar al final de la jornada de trabajo.
- 25.- Se deberá recontar el dinero antes de enviar al depósito.
- 26.- Se deberá tratar a los clientes con cortesía y amabilidad.
- 27.- El informe de inventarios se deberá realizar cada semana.
- 28.- Para realizar adquisiciones se deberá sustentar en base a un presupuesto.
- 29.- Para realizar adquisiciones se deberá redactar una orden de compra.
- 30.- Se deberá realizar la respectiva devolución en caso que el proveedor envíe mercadería que no fue solicitada en la orden de compra.
- 31.- Se deberá solicitar cotizaciones a varios proveedores para seleccionar la mejor oferta en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega.
- 32.- Se deberá adquirir productos que tengan mayor rotación.
- 33.- Para realizar adquisiciones se deberá pedir autorización al Gerente.

- 34.- Para realizar las ventas se deberá regirse a la lista de precios.
- 35.- Los productos nuevos se deberá entregar a las vendedoras para que exhiban inmediatamente.
- 36.- Para realizar la venta se deberá revisar si los productos existen en bodega.
- 37.- Para realizar la venta con flete incluido se deberá confirmar la venta, monto y destino.
- 38.- Las Notas de Crédito se deberá realizar aplicando a la factura que afecta.
- 39.- Para realizar la recepción de mercaderías se deberá cotejar el producto con lo que consta en la factura del proveedor, adicional indicar en la nota de ingreso todo lo que recibe y las novedades presentadas
- 40.- Se deberá redactar los documentos, notas de ingreso sin tachones ni enmendaduras.
- 41.- Para realizar el almacenamiento de la mercadería se deberá colocar el producto en el stand que corresponde y apilar según lo indique las cajas.
- 42.- Para realizar la entrega de la mercadería se deberá indicar al cliente que los productos lleva en buen estado, y hacer firmar en la factura.
- 43.- Se deberá entregar la guía de remisión al chofer para que constate la mercadería que está llevando.
- 44.- Deberá redactar en una nota de egreso las muestras de productos que entrega al área de ventas.
- 45.- Para realizar la requisición de mercadería se deberá anotar en el formulario en forma clara todos los productos que están por agotarse e inmediatamente entregar a Compras.
- 46.- Se deberá llevar cada mes al camión al taller mecánico.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

1.- La empresa Mega Azulejos no tiene una estructura orgánico – funcional establecida; es decir, sus niveles, puestos y funciones no se encuentran bien definidos, por ende la línea de autoridad se duplica y se evita el cumplimiento de responsabilidades de todos quienes forman parte de la empresa, ocasionando desperdicio de tiempos y espacios.

2.- Inexistencia de análisis financiero como herramienta gerencial para la toma de decisiones oportunas relacionadas con los índices de solvencia, liquidez, rentabilidad, etc. De la misma manera no se conoce un análisis horizontal y vertical a los informes financieros en donde se puedan evidenciar el comportamiento de las cuentas, en base a la realidad económica que a la fecha presenta la empresa Mega Azulejos.

3.- Deficiente sistema de control interno en cada una de las áreas de la empresa Mega Azulejos producto de una administración tradicional, la misma que ha ocasionado la desorganización al no tener definido las funciones para cada área, ni establecido procesos, ni determinado políticas; es decir lineamientos que le permitan guiar y conducir a los empleados hacia la excelencia en el servicio, entre otros.

4.- La empresa no tiene empleada con formación y experiencia en el área de caja, lo que produce que los informes de caja no cuadren y no sean entregados a tiempo.

4.2 Recomendaciones

- 1.- Poner en vigencia el organigrama estructural propuesto, en donde se expresa claramente cada uno de los niveles jerárquicos; de la misma manera se respete las funciones detalladas para cada uno de los puestos en el manual, que consta en la propuesta de solución, a fin garantizar eficiencia y efectividad en la toma de decisiones.

- 2.-Implemente políticas financieras claras, concretas oportunas en base a la utilización de índices financieros que permitan interpretar, analizar y medir el rendimiento económico, de la empresa Mega Azulejos.

- 3.- Fortalecer y formalizar la aplicación y uso del Sistema de Control Interno que permita una optimización de recursos, garantizar la eficacia y la eficiencia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y aprovechar las oportunidades de crecimiento empresarial.

- 4.-Instaurar un plan de capacitación interna para todas las áreas funcionales en particular para el área de caja, con la finalidad del perfeccionamiento técnico de la trabajadora, calidad en el trabajo realizado y por ende, mayor utilidad y motivación tanto para el empleado como para el empleador.

Bibliografía

- ✓ Cepeda, G. (1997). Auditoría y el Control Interno. Colombia: Editora Enma Ariza Herrera.
- ✓ Chiavenato, I., Sapiro, A. (2010). Planeación Estratégica. (2da. Ed.).México: Elsevier Editora Ltda.
- ✓ Estupiñan, R. (1983). Control Interno y Fraudes. Colombia: Editora Roesga.
- ✓ Santillana, J. (2001). Establecimiento de Sistema de Control Interno. (1ra. ed.). México: International Thomson Editores.
- ✓ Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica.Colombia:Legis Editores S.A.

Internet

- ✓ <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera>
- ✓ <http://www.sri.gob.ec/web/10138/31@public>