



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

PROYECTO INTEGRADOR DE CARRERA

CARRERA : INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA ; PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
EN LA NUEVA PAPELERÍA SUR, UBICADA EN LA
PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO.

AUTOR : Mario Andrade Cárdenas

TUTOR : Ing. Patricia Albuja

2017



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Mario David Andrade Cárdenas, CI 0502907306 autor/a del trabajo de graduación:

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA NUEVA PAPELERÍA SUR UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN SALCEDO, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, Enero, 03 de enero del 2017

Atentamente.

Mario David Andrade Cárdenas.
C.I. 0502907306



TEMA:

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA NUEVA PAPELERÍA SUR, UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO”

AUTOR: Andrade Cárdenas Mario David

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo primordial realizar un Sistema de Control Interno que permita evaluar el desempeño de las actividades que se realiza en la papelería. Para la ejecución de este estudio se utilizó la observación directa, la metodología del diseño no experimental y la investigación documental, además las técnicas utilizadas como encuestas y entrevista permitieron la recopilación de información que ayudaron a conocer la problemática que existe en la Papelería. Una vez aplicada el Sistema de Control Interno se pudo evidenciar diversas falencias que impedían el desarrollo y progreso adecuado de la organización por el incumplimiento de procesos y la falta de sensibilización con los entes por los cuales se encuentran normados, los cambios frecuentes en el mercado dieron como resultado lo siguiente, la falta de un sistema de evaluación de riesgos, el inadecuado sistema de control interno, la falta de capacitación al personal, el poco interés por adquirir técnicas de comunicación y finalmente inexistencia de un manual de funciones bien definidos, el Sistema de Control Interno ha conllevado a emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden al cumplimiento de sus obligaciones y toma de decisiones adecuadas basándose en los procesos que posee la organización .

Palabras Claves: Control Interno, Procesos, Evaluación.



THEME:

“PROPOSAL OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE NEW SOUTH STATIONERY, LOCATED IN THE PROVINCE OF COTOPAXI, CANTÓN SALCEDO”

Author: Andrade Cárdenas Mario David

ABSTRACT

This research objective of this research was to carry out an Internal Control System that allows the evaluation of the performance of the activities carried out in the stationery. For the execution of this study, direct observation, non-experimental design methodology and documentary research were used. In addition, the techniques used as surveys and interviews allowed the collection of information that helped to know the problematic that exists in the Stationery. Once the Internal Control System was applied, several shortcomings could be evidenced that impeded the proper development and progress of the organization due to the non-fulfillment of processes and the lack of awareness with the entities by which they are regulated, the frequent changes in the market gave As a result, the lack of a risk assessment system, inadequate internal control system, lack of training of staff, lack of interest in acquiring communication techniques and, finally, lack of a well defined function manual, the System Of Internal Control has led to the issuance of conclusions and recommendations that help fulfill their obligations and make appropriate decisions based on the processes that the organization has.

Key Words: Internal Control, Processes, Evaluation

ÍNDICE

ABSTRACT	4
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
INTRODUCCIÓN	11
Planteamiento del problema	11
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
Metodología	12
Tipo de Estudio	12
Técnicas y fuentes	13
CAPÍTULO I.....	14
MARCO TEÓRICO	14
1.1. Control Interno.....	14
1.1.1. Conceptualización del Control Interno.	14
1.1.2. Objetivos del Control Interno.....	17
1.1.4. Componentes del Control Interno.	20
1.1.5. Limitaciones del Control Interno.....	21
1.1.6. Medidas para la implementación del Control Interno.	23
1.2. Sistema de Control Interno.....	23
1.2.1. Definición del Sistema de Control Interno.....	23
1.2.2. Estructura de un Sistema de Control Interno.	24
1.3. Marco Integrado del Control Interno: COSO	24

1.3.1. Definición.....	24
1.3.2. Informe COSO.....	25
1.3.3. Objetivos del Informe COSO.....	26
1.3.4. Estructura del Control Interno según el COSO.....	26
1.4. Normas éticas para la implementación de un Sistema de Control Interno y Ética Profesional.....	27
1.5. Limitaciones del Control Interno.....	28
1.5.1. Costo Beneficio.....	29
1.5.2. Transacciones no de rutina.....	29
1.5.3. Error humano.....	29
1.5.4. Abuso de responsabilidad.....	30
1.5.5. Colusión.....	30
CAPÍTULO II.....	33
DIAGNÓSTICO.....	33
2.1. Introducción.....	33
2.2. Análisis del Sector.....	34
2.2.1. Proveedores.....	34
2.2.2. Clientes.....	35
2.2.3. Competencia.....	37
• Competencia indirecta.....	37
2.2.4. Análisis de Perfil Competitivo.....	38
2.3. Análisis Interno de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR.....	40
2.3.1. Grupo de Análisis.....	40
2.3.2. Proceso de Análisis.....	40
2.4. Análisis de Control Interno de la empresa NUEVA PAPELERIA SUR.....	40

2.4.1. Control Interno Área Administrativa.....	40
2.4.2. Control Interno Área Ventas.....	46
2.4.3. Nivel de confianza y riesgo.....	50
2.5. Análisis FODA	51
2.5.1. Factores de análisis externo.....	51
2.5.2. Factores de análisis externo.....	52
2.5.3. Análisis de factores externos.....	53
2.5.4. Análisis de factores internos.....	55
2.5.5. Determinación Estratégica	56
2.6. Plan de Acción	58
CAPÍTULO III	59
PROPUESTA	59
3.1. Nombre de la Propuesta	59
3.2. Objetivo de la propuesta	59
3.3. Justificación de la Propuesta	59
3.3. Estructura de la propuesta	60
3.3.1. Filosofía Organizacional	60
3.1.2. Organización	63
3.1.3. Sistema de control organizacional.....	65
3.4. Costo Beneficio de la Propuesta	102
3.4.1. Costo de la Propuesta	102
3.4.1. Beneficio de la Propuesta.....	103
3.4.3. Formas de Financiamiento	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105

BIBLIOGRAFÍA 106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos del Control Interno	19
Tabla 2. Proveedores	33
Tabla 3. Competencia Directa	36
Tabla 4. Análisis de Perfil Competitivo	38
Tabla 5. Matriz de Control Interno Administrativo	42
Tabla 6. Matriz de Control Interno Área de Ventas	46
Tabla 7. Matriz de Confianza y Nivel de Riesgo	49
Tabla 8. Matriz de Impacto de factores externos	53
Tabla 9. Matriz de Impacto de factores internos	54
Tabla 10. Matriz FODA	55
Tabla 11. Plan de acción	57
Tabla 11. Costo de la Propuesta	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura del control interno según el COSO	24
Gráfico 2. Matriz FODA	31
Gráfico 3. Relación Proveedores	34
Gráfico 4. Población ocupada en la rama	35
Gráfico 5. Relación Clientes	35
Gráfico 6. Estructura de la Propuesta	59
Gráfico 7. Orgánico Estructural	62
Gráfico 8. Orgánico Posicional	63

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La carencia de un Sistema de Control Interno, la falta de personal idóneo ha creado un inadecuado manejo de la liquidez de la empresa trayendo una acumulación de artículos de baja rotación y una duplicidad de funciones acarreado una información financiera poco coherente y oportuna.

Por lo tanto, como resultado no se puede atender adecuadamente el manejo de las cuentas por cobrar, no se tiene una dirección razonable en la dirección administrativa de la empresa, por otro lado el cobro de las deudas no cubre la rotación de inventarios, también reduce los niveles de rentabilidad y no permite una información confiable para una adecuada administración de los recursos económicos financiero.

Si la situación se mantiene se perderán fuentes de financiamiento, plazas de trabajo, y posiblemente cerrará sus operaciones la empresa.

Por esta razón se implementará un sistema de Control Interno en la **NUEVA PAPELERÍA SUR** localizada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo mismo que permitirá organizar sus operaciones administrativas, financieras así como plantear una estructura organizacional estructurada formalizada donde se determinen funciones y responsabilidades, así como establecer un sistema contable para el manejo óptimo de sus recursos financieros.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un Sistema de Control Interno en la **NUEVA PAPELERÍA SUR** con el fin de asegurar conducción ordenada y eficiente del negocio, salvaguardando activos, previniendo y detectando fraude y errores.

Objetivos específicos

- Evaluar la existencia y el cumplimiento de un Sistema de Control interno en la empresa **NUEVA PAPELERÍA SUR**.
- Elaborar un Sistema de Control Interno en la **NUEVA PAPELERÍA SUR**.
- Analizar el costo – beneficio de la implementación de un Sistema de Control interno en la empresa **NUEVA PAPELERÍA SUR**.

Metodología

Tipo de Estudio

Para la realización de esta **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA NUEVA PAPELERÍA SUR UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN SALCEDO**, se ha desarrollado una investigación de tipo exploratoria. Por consiguiente esta investigación se hará con el fin de reunir información, la misma que ayudará a definir de mejor manera los problemas, así también se podrá identificar las variables de mayor importancia.

Técnicas y fuentes

Se ha empleado enfoques amplios y versátiles; es decir, que se incluyó las fuentes primarias y secundarias de información, observación directa, entrevistas con dueños, encuestas a clientes y a proveedores que abastecen de mercadería a la **NUEVA PAPELERÍA SUR**.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Control Interno

1.1.1. Conceptualización del Control Interno.

Cuando se hace referencia a control interno muchas son las acepciones que pueden surgir, considerando que esta actividad se encuentra relacionada con la inspección, seguimiento, intervención e incluso examinación de un aspecto en particular. En el ámbito de los negocios la conceptualización de control interno surge “principios del siglo XX” en el estudio “Verificación de Estados Financieros divulgado por el Instituto Americano de Contadores Públicos (su siglas en inglés, AICPA) en 1929” (Fonseca, 2011, p.11).

Para conceptualizar el término control interno es necesario realizar un análisis previo de varias definiciones dadas por entendidos en la materia contable, quienes a partir de estudios realizados generan atributos en torno al término en estudio, por lo que a continuación se mencionan varios de ellos:

Whittington lo define como “...los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos, como los informes financieros fraudulentos”(Whittington & Kurt, 2007, p. 21). El control interno es considerado desde el punto de vista de un “...plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficacia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (Perdomo Moreno, 2007, p. 5).

Por su parte María Isabel Bueno de Lara (2007) comprende al control interno como la secuencia de actividades, estimadas como el “plan de organización y el control de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección” (p. 54).

Las definiciones dadas han permitido conceptualizar al control interno desde la acepción de un plan cuyas actividades al cumplir parámetros como: secuenciales, sistémicas, confiables buscan cumplir con el objetivo de identificar la situación de una entidad. Por lo que parte de la recopilación de datos confiables, fácilmente verificables durante el proceso de control y que permitan sugerir directrices para una mejora continua de la entidad observada.

Partiendo de las acepciones dadas por varios autores se ha considerado pertinente mencionar los diversos puntos de vista de entidades relacionadas con el control interno y los procesos de auditoría a nivel internacional siendo una de ellas la Tatem on Auditing Standars AICPA. Una definición extraída del documento conocido como Standars, dice:

El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados (Standars, 1997).

La Tatem on Auditing Standars AICPA, conceptualiza al Control Interno desde un punto de vista de gestión, mismo que fue traducido por Newton textualmente como “el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la gerencia” (Newton, 1984, p. 13).

La definición dada por la AICPA, tiene cuatro pilares de acción, mismos que tienen correlación, siendo estos:

- a) Plan de organización
- b) Conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptados por la empresa
- c) Salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable
- d) Promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la gerencia

Probablemente la definición dada por la AICPA, sea la más abarcadora en relación a las acciones que se realizan en una empresa, pues las dos primeras, están en relación a los niveles de gestión que realiza el gerente para la consecución de los objetivos propuestos. Mientras que las dos segundas hacen referencia a precautelar los intereses de los accionistas como es el salvaguardar los activos mediante la eficiencia operativa de sus colaboradores, garantizándose el alcance de los mismos mediante la definición clara de normas y procedimientos para la ejecución de las acciones de cada uno de los colaboradores.

Otra definición importante que se debe analizar es la establecida por el informe COSO dado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – C.O.S.O. (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), cuya finalidad es orientar a entidades públicas y empresas privadas sobre control interno, gestión de riesgos, ética empresarial.

Definición que se enmarca a continuación:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso: Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas, No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan (Coopers & Lybrand, 1997, p. 18).

La definición dada en el Informe COSO, se considera desde un sentido amplio, pues toma en consideración la objetividad de los directivos de una organización que es la de procurar el alcance de los objetivos propuestos, realizar procesos dentro de cada una de las áreas de la institución mediante soportes técnicos con la activa participación de sus colaboradores y la implementación de políticas, normas y procedimientos que procuren minimizar los riesgos, brindando seguridad razonable durante la ejecución de las actividades organizacionales.

1.1.2. Objetivos del Control Interno.

El proceso de control interno nace con la finalidad de apoyar a los procesos de auditoría, es así como la Tatem en Auditing Standards AICPA, en el boletín N° 55 que hace referencia a la consideración del control interno como un sistema, cuya finalidad es la aplicabilidad de “las políticas y los procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos específicos de una entidad podrán alcanzarse” (Coopers & Lybrand, 1997, p. 148).

Es decir que el objetivo general del control interno como lo menciona Perdoni Moreno (2007) es el de “permitir el logro de los objetivos y resultados presupuestados por la administración” (p.7)

Los objetivos dados de manera general son establecidos por la AICPA de manera específica, cuando el control interno al ser aplicado en una empresa tiene varios fines, siendo estos:

- Prevenir fraudes
- Descubrir hurtos o malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera segura y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad solidaria.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto material, tiempo y recursos en general.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimaciones de las cuentas y operaciones sujetas a auditoría por parte del auditor.
- Detectar riesgos inherentes a la cartera de crédito, riesgo administrativo, financiero, como de la plataforma tecnológica. (Cardozo, 2008, p. 33).

Como se puede ver los objetivos del Control Interno, son abarcadores a todas las áreas de la organización, cuya implicación es prevenir e identificar errores, malversaciones o fraudes, detectar riesgos: así como, inferir en los procedimientos tanto administrativos como financieros con la finalidad de mejorarlos.

1.1.3. Clasificación del Control Interno.

Existen varias clasificaciones del control interno en una empresa, considerando el tamaño de la NUEVA PAPELERÍA SUR y el alcance de su operatividad, se ha tomado en cuenta la clasificación dada según el campo de aplicación el cual es amplio y extensivo a todas las áreas, estamentos o departamentos de allí que la clasificación dada en la Declaración de Normas de Auditoría N° 1 – SAS, emitida por la AICPA, clasifica al Control Interno en; Administrativo y Contable - Financiera, es una de las más acertadas, partiendo que toda empresa tiene las dos áreas básicas de acción, antes mencionadas:

▪ **Control Interno Administrativo:**

Según las Normas Internacionales de auditoría y Statements of Auditing Standards SAS publicadas por la AICPA, para la aplicabilidad de los Sistemas de Control Interno en las organizaciones, el Control Interno Administrativo se establece según la SAS – 1 de la siguiente manera:

SAS – 1: El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones (UNICAUCA, 2013, p. 2).

La consideración establecida por Rivarola (2009), sobre la definición de Control Interno Administrativo, hace referencia a los métodos, procesos y procedimientos que se encuentran en relación a las acciones operativas del negocio y su relación con las actividades directivas, políticas e informes administrativos. Entendiéndose por tanto que los medios o herramientas de control interno administrativo permiten establecer seguimiento de la operatividad de todas y cada una de las áreas de la empresa, considerando las responsabilidades de los cargos y las funciones a ellos asignados.

▪ **Control Interno Contable**

El SAS-1 UNICAUCA (2013), describe al control contable desde la concepción de un plan de organización, procedimientos y registros directamente interrelacionado con los medios de protección de activos y confiabilidad de los estados financieros, por la que se establece que están diseñados para brindar seguridad razonable, evidenciada en:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para:

- 1) Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y
 - 2) Mantener la contabilidad de los activos.
- c) El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
 - d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia (p.3).

Por tanto, es claramente identificable el control contable dentro de una empresa, pues este se encarga de realizar el seguimiento de las actividades, procedimientos relacionados con el tema financiero de la organización; además del monitoreo de todas aquellas acciones de protección de bienes y fondos financieros, y la confiabilidad de los registros contables, presupuestarios y financieros de la empresa.

1.1.4. Componentes del Control Interno.

Según Coopers & Lybrand (1997) en el Informe COSO, el control interno consta de cinco categorías o componentes que permiten alcanzar una seguridad razonable en la aplicabilidad de un sistema de control interno en una organización, estos componentes son:

- a) Ambiente de control.
- b) Evaluación de los riesgos.
- c) Sistemas de información aplicables a los informes financieros y a la comunicación.
- d) Actividades de control.
- e) Monitoreo de los controles.

En la siguiente tabla se describen a cada uno de los componentes y los factores de incidencia, según lo establecido por Whittington (2007) en su obra Principios de Auditoría.

Tabla 1.

Elementos del Control Interno

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN	FACTORES
a. Ambiente de trabajo	Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos en una empresa.	Integridad y valores éticos Compromiso con la competencia Consejo de administración (comité de auditoría) Filosofía y estilo de los ejecutivos Estructura organizacional Asignación de autoridad, políticas y procedimientos de recursos humanos
b. Evaluación de riesgo	Es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes.	Cambios en el ambiente operativo Cambio de personal Sistema de información modernizados Crecimiento de la organización Cambios de tecnología Nuevos modelos de negocios
c. Sistema de Información aplicable a los informes financieros y a la comunicación	Afectan a la habilidad de la gerencia para tomar decisiones, para que un sistema sea confiable.	Identificar y registrar las transacciones válidas Descripción oportuna de las transacciones Medir el valor de las transacciones
d. Actividades de control	Persiguen diferentes objetivos y se aplican en diferentes niveles (controles preventivos – detectivos).	Evaluación de desempeño Controle de procedimientos Controles físicos División de obligaciones
e. Monitoreo de los controles	Proceso consistente en evaluar su calidad con el tiempo. Entre las actividades de Auditoría se encargan de supervisión, administración y evaluaciones.	Supervisión y administración Evaluaciones individuales.

Fuente: *O. Ray Whittington, (2004: 214-222)*

Elaborado por: Mario Andrade

1.1.5. Limitaciones del Control Interno.

Aun cuando en una empresa el sistema de control interno aplicado es eficaz, la confiabilidad del mismo tiene sus limitaciones, de allí que todo medio de control interno brinda una “seguridad razonable” a la gestión de los directivos de la empresa. Es así que las limitaciones del control interno “son aquellos eventos que dificultan o entorpecen la efectividad de los

diferentes procesos o mecanismos que hacen parte del sistema” (O. Ray Whittington & Kurt Pany, 2000, p. 180)

Entre las limitaciones del control interno identificadas por Whittington y Pany (2000) se enlistan a continuación:

- El concepto SEGURIDAD RAZONABLE está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos que son inherentes a todos los sistemas de control interno, como por ejemplo: las opiniones en que se basan las decisiones pueden ser erróneas, los encargados de establecer controles tienen que analizar su relación costo/beneficio, etc. Además los controles pueden evadirse si dos o más trabajadores se lo proponen. También la Administración podría hacer caso omiso del sistema de control interno”(O. Ray Whittington & Kurt Pany, 2000, pp. 180-181)

Partiendo de los postulados mencionados, se puede establecer que un sistema de control interno brinda una seguridad razonable en su aplicabilidad debido a factores que inciden en su implementación entre los que se pueden mencionar:

- Tamaño de la empresa.
- Cultura y clima organizacional.
- Resistencia al cambio por parte de sus colaboradores.
- Nivel de conocimiento de las actividades de control por parte de los auditores internos.
- Un factor determinante es el costo del sistema de control interno a aplicarse.

1.1.6. Medidas para la implementación del Control Interno.

Si bien es cierto que los controles internos tienen un nivel de confiabilidad razonable debido a las limitaciones inherentes a los procesos, las medidas que se establezcan en la implementación definen el éxito de su aplicabilidad, se deben considerar las siguientes etapas:

- a) Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- b) Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- c) Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos.
- d) Tomar las decisiones correctas y oportunas(Serra, 2005, p.35).

1.2. Sistema de Control Interno

1.2.1. Definición del Sistema de Control Interno.

Partiendo de la conceptualización de sistema como el conjunto de actividades integradas, cuya secuencia lógica permite el alcance de los objetivos propuestos, se puede establecer entonces, que un Sistema de Control Interno es básicamente “*una técnica de dirección*”, se dice que es “una **técnica** porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión” (Serra, 2005, p.32).

Un sistema de control interno es un medio que utilizan los directivos de las empresas para poder dar seguimiento a las actividades de cada uno de sus colaboradores y poder establecer propuestas de mejora continua,

Por su definición se encuentra estructurado por la secuencia lógica de actividades consecutivas, coherentes, lógicas y que cumplan el principio de pertinencia para que el

gestionador empresarial pueda medir el alcance de los objetivos propuestos por áreas, y sobre todo alcanzar la efectividad empresarial.

1.2.2. Estructura de un Sistema de Control Interno.

La estructura de los sistemas de control interno debe responder a la realidad y necesidades de cada empresa, “es un conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para brindar seguridad razonable, respecto a que están lográndose los objetivos del control interno”(Fonseca, 2007, p.301).

Para obtener resultados efectivos en la aplicabilidad de un Sistema de Control Interno, así como para una adecuada implementación, seguimiento y control se debe considerar en su estructura los tres siguientes subsistemas o niveles de control:

- a) Subsistema de control interno estratégico
- b) Subsistema de control interno operativo
- c) Subsistema de control interno de evaluación(Fonseca, 2008, p.405).

Se puede inferir por tanto, que la estructura de un Sistema de Control Interno, debe considerar los niveles organizacionales de la empresa es estudio para su implementación, así como: su tamaño, clima organizacional y realidad en la que se desenvuelve en su ámbito empresarial.

1.3. Marco Integrado del Control Interno: COSO

1.3.1. Definición.

El C.O.S.O. es un Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – C.O.S.O. (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), organismo que redactó el

informe C.O.S.O que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión de riesgos, fraude, ética empresarial, entre otras (AUDITORIA, 2012)

1.3.2. Informe COSO.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – C.O.S.O. (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), en el año 1992 publicó el informe C.O.S.O., el cual es un manual de control interno, siendo este el último avance en control empresarial, se lo denominó así por ser un trabajo encomendado por el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupan alrededor de cincuenta mil miembros y opera aproximadamente en 50 países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

El informe COSO es un documento que constituye los lineamientos y directrices principales para las empresas, con la finalidad de implementar, gestionar y controlar los sistemas de control que éstas implementen.

Debido a su alta aceptación existen dos versiones del mismo, el COSO I publicado en 1992, el cual se ha convertido en un informe referencial que ha permitido estandarizar las acciones de control en las empresas.

Es en el 2004 cuando se incorpora al COSO I las exigencias de la ley Sarbanes Oxley a su modelo, lo cual lo ha convertido en un instrumento versátil de fácil aplicación a la mayoría de las organizaciones, por lo que este informe se ha convertido en un “medio para un fin, no un fin en sí mismo” (Auditól, 2011, p.1).

1.3.3. Objetivos del Informe COSO.

El Informe COSO (1992), entrega una definición integradora determinando que “el control interno es un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables
- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

1.3.4. Estructura del Control Interno según el COSO

El COSO, propone una estructura de un sistema de control interno de la siguiente manera:

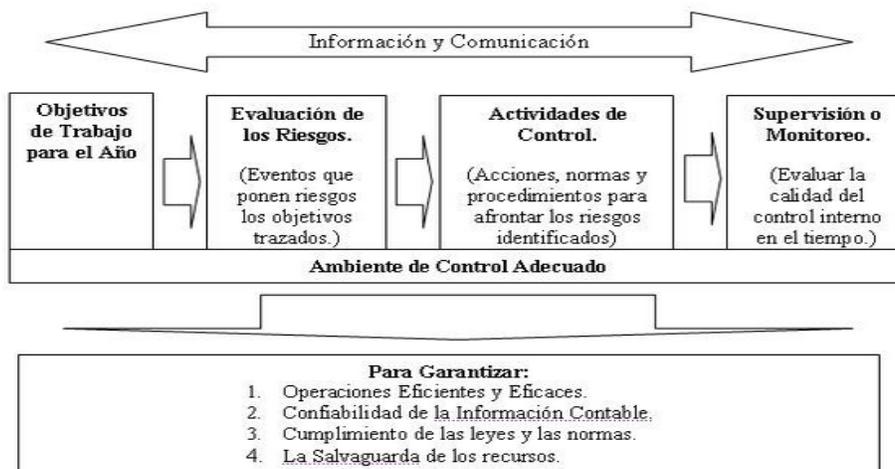


Gráfico 1. Estructura del control interno según el COSO

Fuente: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>

La propuesta de la estructura de control interno según el informe COSO, inicia conceptualizando que toda empresa debe plantearse objetivos de trabajo anualmente, es decir debe existir una planificación operativa de cada una de las áreas. Una vez definidos los objetivos se deben cuantificarlos, es decir definir indicadores que permitan medir su alcance, posteriormente a ello se debe construir los elementos - actividades de control y finalmente establecer un sistema de seguimiento y monitoreo que arroje resultados para la retroalimentación y mejora de los procesos empresariales.

1.4. Normas éticas para la implementación de un Sistema de Control Interno y Ética Profesional.

El Código de Conducta Profesional se encuentra estructurado por un marco referencial establecido por “normas, principios, reglas y procedimientos que regulan el comportamiento de los individuos en el ámbito profesional dentro de la Ética, la cual pretende regular las acciones o comportamientos del Ser Humano en el marco de su profesión”(Whittington & Kurt, 2007, p.108).

Es decir, que el Código de Conducta Profesional está diseñado para proporcionar las directrices de los servicios profesionales con la finalidad de que respondan a las exigencias de un entorno altamente competitivo, dentro de aquello que es adecuadamente aceptado por la sociedad; así como lo que es condenable para que toda profesión se **ejercer de manera ética.**

Para regular el comportamiento del profesional en Auditoría la AICPA, ha generado un Código de Ética que se convierte en un modelo para ampliar los servicios profesionales y responder a los cambios del sector competitivo en el área contable, el Código de Ética de la AICPA consta de dos secciones, la primera con los Principios, que es una exposición positiva

orientada a metas ligadas directamente con la satisfacción del cliente, el público y sus colegas. Una segunda sección estructurada por reglas que no son otra cosa más que la aplicación obligatoria de principios, normas que regulan el comportamiento profesional del Auditor, para tener claro el alcance la AICPA crea un acápite de interpretaciones para dar guías referentes al alcance.

El Colegio Nacional de Contadores del Ecuador en el año 1999, ha emitido el Código de Ética Profesional el cual pretende regular el comportamiento de los profesionales de la Auditoría y Contaduría dentro de la Ética en el país, en el cual se establece que el profesional Contador Auditor debe mantener una elevada conducta moral y profesional, guardando reserva absoluta de la información de sus clientes (**sigilo profesional**), no verse involucrado en acciones dolosas o de actos incorrectos o punibles, de soborno. Profesionalmente debe aplicar de acuerdo al Código de Ética Profesional los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA. Así como mantener independencia, integridad y objetividad en el cumplimiento de sus obligaciones profesionales.

Al igual que el CCE el Instituto de Auditores Internos IIA, creó el Código de Ética con el objeto de darle énfasis al comportamiento ético del profesional en Auditoría garantizando un trabajo que responda a las exigencias de calidad con la moral que éste debe observar.

1.5. Limitaciones del Control Interno

Es claro que ningún sistema de control interno puede garantizar confiabilidad absoluta, es así que el “énfasis concebido a las limitaciones inherentes va desde una simple mención de la seguridad razonable, hasta dos o tres frases sobre las consideraciones de costo-beneficio” (Coopers & Librand, 1977, p.189). Por tanto, las limitaciones son los eventos que producen

disturbios, entorpecen o dificultan que se realicen los procesos o mecanismos que hacen parte del sistema mismo, entre ellos se pueden citar:

1.5.1. Costo Beneficio

El análisis costo beneficio es uno de los limitantes del control interno, es así que en los procesos de control interno, la toma de decisión es uno de los determinantes para identificar las posibilidades de éxito, por lo que en las evidencias de un proceso de auditoria se considera en una relación costo – beneficio. El objetivo del auditor es conseguir la cantidad suficiente de evidencias competente al menor costo total posible. Sin embargo, el costo nunca es una justificación adecuada para omitir un procedimiento necesario o para no reunir un tamaño de muestra adecuado.

1.5.2. Transacciones no de rutina

Las transacciones de no rutina hacen referencia a las actividades que realizan los empleados o colaboradores que no corresponden a los procedimientos cotidianos de la empresa y siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno. Entre ellas se puede mencionar al pago y contabilización de pagos de décimos y utilidades.

1.5.3. Error humano

Una de las limitaciones de control interno está en los errores que los involucrados en los procesos pueden cometer, debido a varias circunstancias entre ellas: descuido, distracción, falta de comprensión de las instrucciones o errores de juicio.

1.5.4. Abuso de responsabilidad

El sistema de información contable se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo. Por lo que la delegación de funciones con responsabilidad, será respetada por los colaboradores; a pesar de ello, se puede evidenciar abuso de responsabilidad por parte de los colaboradores, lo cual afecta al desenvolvimiento de la empresa. Es así que para evitar el abuso de autoridad el sistema de control debería:

1. Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
2. Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
3. Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
4. Determina el periodo en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el periodo contable correspondiente.
5. Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros". (O. Ray Whittington, 2005)

En tal circunstancia el Sistema de Control Interno para evitar abuso de autoridad por alguno de los colaboradores se debe realizar lo sugerido por O. Ray Whittington, (2005), quien menciona que el control interno consiste en que:

Ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin. Ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activos. Además, en la medida de lo posible, los que efectúan la transacción han de estar separados de esas funciones. La finalidad es que ningún individuo tenga obligaciones incompatibles que le permitan cometer y ocultar errores o fraudes en el cumplimiento normal de sus tareas". (O. Ray Whittington, 2005)

1.5.5. Colusión

Una de las probabilidades de riesgo de fraude dentro de la empresa es la colusión, misma que se da cuando dos o más empleados realizan un esfuerzo conjunto o cooperativo para generar

ilícitos que invaliden la eficacia de control interno, éste tipo de ilícitos se pueden dar en efectivo, manejo de inventarios u otros activos. Por tanto, la colusión implica la “asociación de más de dos personas para causar daño a un tercero, por lo general en su patrimonio”(Sánchez, 2004, p.26)

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado el tema colusión a fin de prevenir el fraude de éste tipo de figura a través de la implementación de un Sistema de Control Interno apropiado, mediante la asignación de funciones y tareas específicas a los colaboradores de acuerdo a su ubicación jerárquica y los requerimientos del puesto.

Luego de haberse evaluado cuidadosamente el riesgo de colusión al planificar y ejecutar la etapa de diagnóstico y en la de cumplimiento, se considera que la implementación de la propuesta espera alcanzar un nivel de confianza de un 80%, luego de haberse diseñado un Sistema de Control Interno en el cual se proponen políticas, normas y procedimientos en para ser difundidos e implementados en las áreas administrativas y de ventas, tomando en consideración que la empresa NUEVA PAPELREIA SUR, es un micro-emprendimiento que resulta ser controlable por el tamaño del negocio.

1.6. Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de diagnóstico empresarial, que permite analizar dos factores de incidencia empresarial, siendo estos: internos que corresponden a aspectos como las: **fortalezas**, consideradas como las “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la institución” (Serna, 2010, p.20), debilidades estimadas como las limitaciones o carencias que padece la entidad que no le permiten el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno, impidiéndole defenderse en las amenazas”(Serna, 2010, p.20), y externas que permiten analizar los factores externos: amenazas y oportunidades.

Este análisis crea una herramienta que permite determinar la situación actual, de manera que se puedan formular estrategias para mejorar la situación actual de la empresa, mismas que son respuesta al cruce de factores de estudio de cuya combinación se obtienen estrategias en cuatro cuadrantes:

- **Estrategias FO – ofensivas:** Utiliza las oportunidades externas para aplicar, reforzar y afianzar las fortalezas internas.
- **Estrategias FA - defensivas:** Utiliza las fortalezas de la organización para minimizar, atenuar o eliminar el impacto de los riesgos y amenazas externas.
- **Estrategias DO - reorganización:** Se orientan hacia la superación y/o resolución de las debilidades por medio del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno.
- **Estrategias DA - supervivencia:** Están orientados a superar las debilidades internas y atenuar los riesgos externos.

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Gráfico 2. Matriz FODA

Fuente: Valero Ariel (2007) *Determina hacia dónde dirigir tu empresa: análisis FODA*, tomado de: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1. Introducción

NUEVA PAPELERÍA SUR, es un micro emprendimiento registrado en el Sistema de Rentas Internas como una empresa comercializadora de productos de papelería e insumos de oficina, manejado con una razón social respaldada en el registro de responsabilidad de su propietario. Su origen de constitución se dio en el año de 1992, en la ciudad de Salcedo, cantón Salcedo de la provincia de Cotopaxi; por iniciativa de su propietario el Sr. Luís Hernán Cárdenas, quien identificó como oportunidad de negocio el dotar de útiles escolares a las familias e insumos de papelería a las empresas del sector.

Aspecto que lo determinó inicialmente cuando los padres de familia salían a la ciudad de la Latacunga a adquirir insumos escolares para sus hijos(as) en tiempo de ingreso a las instituciones educativas y que los empresarios incurrieran en gastos de transportación y pérdida de tiempo para acudir a abastecerse en la capital de la provincia de insumos de papelería y requerimientos para sus equipos de oficina e informáticos.

Negocio que se inició con esta finalidad y que progresivamente se convirtió en un centro de distribución de este tipo de mercadería para la comunidad, siendo en la actualidad un centro mayorista al cual acuden clientes no solo del cantón Salcedo, sino también de cantones aledaños debido a que sus precios son accesibles y se mantiene sistemas de crédito a corto plazo para bazares, y papelerías de venta a granel en ciudades pequeñas.

El crecimiento de la empresa en estos últimos años, ha determinado que se mantenga un inventario importante, el cual es de difícil manejo para el propietario debido a que carece de un sistema de control automatizado y dinámico; actualmente se sigue realizando procesos manuales,

además de requerir mayor cantidad de personal que no tienen funciones claramente definidas, por tanto la superposición de los mismos han generado tiempos ociosos que generan pérdidas económicas. En tal circunstancia, en la actualidad la empresa se encuentra atravesando problemas de organización, desperdicios y fugas de mercadería por la carencia de medios de control.

2.2. Análisis del Sector

2.2.1. Proveedores.

Los proveedores de la NUEVA PAPELERÍA SUR son básicamente abastecedores directos y mayoristas de insumos y productos de papelería, entre los que se pueden mencionar.

Tabla 2.

Proveedores

Empresa	Dirección	Producto
Papelesa Cía. Ltda.	AV.SAN GREGORIO OE1-20 Y 10 DE AGOSTO, Quito, Pichincha	Empresas & Servicios Profesionales. Suministros de Oficina Generales. Artículos de Papelería. Papelerías. Archivo Escritura
Súper Paco	Panamericana Sur Km.10 ½ Oe2-80 y Huayañai	Arte Oficina Escolar Papel Útiles escolares
Dilipa	Av. 10 De Agosto N52-15 y Capitán Ramón Borja	Suministros de oficina Cristalería Regalos Dibujos para colorear
Lexmark	Rep. del Salvador E10-143 y Irlanda Esq. , Edificio Torre Siglo XXI - Planta Baja – Quito	Suministros de tinta o tóner.

Fuente: *Investigación propia*

Elaborado por: Mario Andrade

De los proveedores de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, se ha identificado que Papelesa Cía. Ltda, es la empresa que entrega la mayor provisión de suministros de oficina en el

35%, seguido de Super Paco en un 30%, Dilipa en un 20% estos dos últimos entregan artículos escolares y finalmente Lexmark en un 15% quienes suministran artículos de computación.



Gráfico 3. *Relación Proveedores de NUEVA PAPELERÍA SUR*
Fuente: Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR

2.2.2. Clientes.

Salcedo es un cantón cuya predominancia en la actividad económica es la agricultura en un 49,3%, como se aprecia en la gráfica; a pesar de ello es una ciudad prospera en la que las actividades económicas complementarias se desarrollan en un 50,7%. Por lo que para determinar los clientes potenciales de la empresa en estudio se ha considerado la población económicamente activa, que en el cantón Salcedo se “estima en 22.181 habitantes” (INEC, 2014), considerándose por tanto a ésta como la población demandante para el desarrollo del presente proyecto, pues esta población es la que requiere de insumos de oficina, así como útiles escolares para el desarrollo de sus actividades económicas.



Gráfico 4. *Población ocupada en la rama*
Fuente: INEC - 2010

Al identificar la distribución de la población ocupada por rama en el sector de comercio que se desenvuelve NUEVA PAPELERÍA SUR, se pudo establecer que de ellos los clientes de mayor importancia son las empresa de la Administración Pública en un 55% de sus clientes, seguido de los estudiantes del sector en un 20%, industrias manufactureras que adquieren insumos de oficina y papelería en un 15% y finalmente las empresas de transporte y almacenamiento en un 10%. Lo cual establece que los ingresos de la empresa en estudio se centran en brindar atención a las empresas públicas a través de la SERCOP.

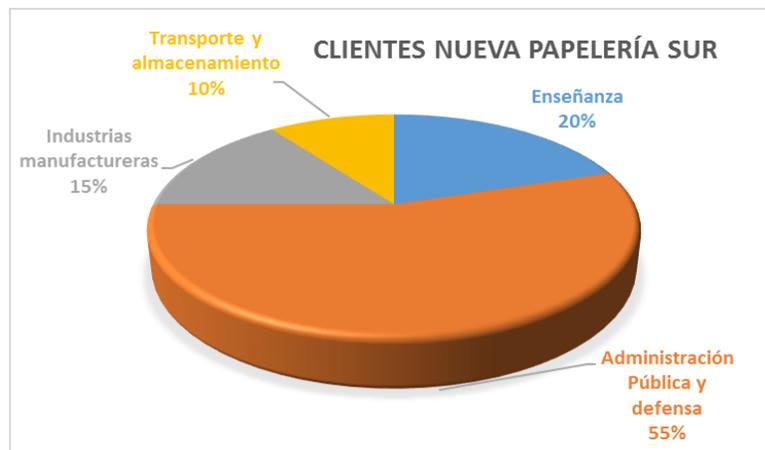


Gráfico 5. *Relación Clientes de NUEVA PAPELERÍA SUR*
Fuente: Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR

2.2.3. Competencia.

- **Competencia Directa.**

La oferta de insumos de papelería y de oficina, en la ciudad de Salcedo está dada por las Papelerías del sector, que se ocupan del 100% de la provisión de éste tipo de requerimiento tanto para estudiantes como para oficina, siendo cinco empresas dedicadas a ésta línea de negocio en el sector.

Tabla 3.
Competencia Directa

EMPRESA	DIRECCION	PRODUCTO
Papelería Carlitos	24 de Mayo y Padre Salcedo	Útiles escolares. Provisión de insumos de papelería y de oficina para empresas.
Papelería El Estudiante	Padre Salcedo y Rocafuerte	Útiles escolares. Provisión de insumos de papelería y de oficina para empresas.
Papelería DYY	Bolívar y Rocafuerte	Útiles escolares.
Papelería Científica	García Moreno y Rocafuerte	Útiles escolares.
Papelería Germania	Belisario Quevedo y Luis A Martínez	Útiles escolares.

Fuente: *Investigación propia*
Elaborado por: Mario Andrade

- **Competencia indirecta**

La competencia indirecta de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, en la ciudad de Salcedo se la puede considerar a los bazares que se encuentran en los barrios de la ciudad, considerando que en estos lugares pueden acudir los clientes a adquirir algún insumo de papelería, no así para los suministros de oficina. Pero no es una amenaza para la empresa pues los precios de venta de la

empresa en estudio, son precios de distribución, lo cual buscan las familias y las personas económicamente activa para realizar sus compras.

2.2.4. Análisis de Perfil Competitivo

De la competencia directa identificada que son las cinco empresas mencionadas se han seleccionado dos de ellas para realizar el análisis de perfil competitivo tomándose en consideración a las empresas Papelería Carlitos como competidor 1 y Papelería El Estudiante como competidor 2, las cuales son las de mayor similitud a la empresa en estudio; por lo que fue pertinente realizar el Análisis de Perfil Competitivo, mediante la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual, “identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”(David, 2003,p.112), de esta manera se puede comparar la posición de la NUEVA PAPELERÍA SUR, en relación a su competencia directa. En tal circunstancia se debe considerar que éste análisis de la competitividad según Kotler, Keller y Lane (2006), es:

Un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible: * la naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor; * la probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar, * la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores. (p.60)

Como se mencionó para el análisis de la competitividad se ha tomado como referencia un competidor 1 y 2 los cuales son calificados en referencia factores críticos de éxito considerados para el presente caso: la participación en el mercado, la competitividad en precios, la calidad del producto, la lealtad del cliente, la cualificación del personal y la posición financiera, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 4.
Análisis de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO
NUEVA PAPELERÍA SUR

Factores Críticos para el Éxito	PAPELERIA SUR			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5
Competitividad de Precios	0,1	7	0,7	6	0,6	4	0,4
Posición Financiera	0,1	5	0,5	8	0,8	6	0,6
Calidad del Producto	0,3	8	2,4	9	2,7	5	1,5
Lealtad del cliente	0,2	8	1,6	5	1	6	1,2
Cualificación del personal	0,2	7	1,4	5	1	7	1,4
TOTAL	1	42	7,3	39	6,7	33	5,6

Fuente: *David, Fred (2003) Conceptos de Administración Estratégica*
Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

2.3. Análisis Interno de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR

2.3.1. Grupo de Análisis

El grupo de análisis en el estudio interno de la empresa NUEVA PAPELERIA SUR, esta definido por los colaboradores de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, los mismos que son en un total de 6 (seis) colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Personal Directivo: 1 (Gerente General)

Personal Administrativo: 1 (secretaria)

2 (ventas)

1 (bodega)

1 (Contador externo)

Total **6 colaboradores**

2.3.2. Proceso de Análisis

Para evaluar la existencia y el cumplimiento de control interno que en la actualidad posee la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, se aplicó pruebas de control y análisis del nivel de confianza de las pruebas realizadas. Además de una entrevista al gerente propietario (anexo 1) y una encuesta a sus colaboradores (anexo 2) a fin de conocer a profundidad la situación actual de la empresa en estudio.

2.4. Análisis de Control Interno de la empresa NUEVA PAPELERIA SUR

2.4.1. Control Interno Área Administrativa.

El control interno del área administrativa se ha realizado mediante la aplicación de una matriz de evaluación de pruebas de cumplimiento y sustantivas, revela que:

- **Planeación:**

Carece de planes operativos, que dirija las acciones de la dirección y de mandos medios, lo cual determina que no existen objetivos, políticas, programas de acción por lo que se sugiere se realice un diagnóstico detallado de cada una de las áreas para la futura formulación estratégica y lograr objetivos propuestos a futuro.

- **Organización:**

La empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, posee empíricamente una estructura formada por la dinámica de acción empresarial, más no posee una estructura orgánica definida, pues carece de manuales de procedimientos, manual de funciones por lo que las responsabilidades se encuentran centralizadas en manos de una sola persona que es el Gerente Propietario y las funciones del personal de apoyo son delegadas sin un respaldo técnico como son los perfiles de cargos, evidenciándose la existencia de evidencias administrativas básicas como: contratos de trabajo de los colaboradores, nombramientos de constitución de la empresa y representación legal, registro de actividades económicas y comerciales en órganos de control como lo es el Sistema de Rentas Internas. El único sistema de control identificado es el de asistencia de los colaboradores.

- **Dirección:**

La empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, posee un sistema de gobierno centralizado, el cual está directamente ejecutado por el Gerente Propietario, quien no posee un nivel de apoyo organizacional o mandos medios, debido al tamaño de la empresa, que por sus características de micro-emprendimiento se apoya en las actividades del personal operativo del área de administrativa y de ventas.

- **Control:**

Existe carencia de medios de control administrativo, ventas y contable debido a la falta de definición de procedimientos y la delegación de funciones a los colaboradores. Únicamente posee la empresa en el área administrativa el control o registro de asistencia y permisos del personal y en el área de ventas los procesos de créditos para mayoristas.

Tabla 5.

Matriz de Control Interno Área Administrativa

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR
AUDITORIA FINANCIERA/DE CUMPLIMIENTO/DE GESTIÓN/CONTROL INTERNO Y ADMINISTRATIVA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
PROGRAMA DE AUDITORIA

Componente: Administrativo

Responsable: Mario Andrade

No.	Objetivos			
1.-	Aplicar pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas para conocer los procesos administrativos y de ventas que estén razonablemente de acuerdo a las necesidades de las empresa Nueva Papelería Sur, de acuerdo a un marco de referencia para informes administrativos.			
2.-	Verificar si existe un sistema de control para el área administrativa y de ventas en la empresa Nueva Papelería Sur			
No.	Procedimientos	Referencia P/Trabajo	Fecha	Observaciones
A) Pruebas de cumplimiento				
1.-	Comprobar la existe de manuales de procedimientos para el área de gestión del talento humano	CIA01-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	No existen
2.-	Comprobar que los manuales de procedimientos administrativos están debidamente resguardados.	CIA02-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	No posee sistema de resguardo
3.-	Comprobar que existan informes de gerencia de las contrataciones de personal.	CIA03-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	No existen

4.-	Comprobar la existencia de contratos de trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa.	CIA04-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Se encuentran debidamente resguardados y legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales.
5.-	Comprobar los respectivos nombramientos de Representante Legal, Gerente General de la empresa.	CIA05-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Se encuentran debidamente legalizados en los órganos de control. En el segundo periodo del año 2015 se realizó un incremento de capital del 10%.
6.-	Comprobar si existen aumentos de capital o si se encuentra en trámite.	CIA06-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
7.-	Comprobarla escritura de constitución de la Compañía.	CIA07-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
8.-	Comprobar si se está provisionando la reserva legal acorde a la normativa vigente.	CIA08-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Si se esta provisionando con regularidad.

B) Pruebas Sustantivas

1.-	Comprobar los pagos de responsabilidad con el IESS.	CIA09-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Se encuentran al día.
2.-	Comprobar el pago de utilidades a los empleados durante el periodo 2015.	CIA10-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Se encuentran ejecutadas. Posee un sistema de verificación de asistencia con reloj biométrico, no posee un sistema de control computarizado.
3.-	Comprobar el cómputo de los registros asistencia de personal.	CIA11-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	

4.-	Preparar el movimiento patrimonial vs documentación sustentadora.	CIA12-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15
5.-	Comprobar la conciliación tributaria del año anterior.	CIA13-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15
6.-	Verificar el registro de la Reserva Legal.	CIA14-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15
7.-	Verificar el registro de la distribución de utilidades a socios.	CIA15-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15

Elaborado por: MARIO ANDRADE CÁRDENAS **Revisado por :** PATRICIA ALBUJA

Codificación:

- CO = Control Interno
- 0X - Número de control
- 200X - año de referencia

Fuente: *Nueva Papelería Sur*

Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

2.4.2. Control Interno Área Ventas.

El control interno del área de ventas se ha realizado con la finalidad de verificar la existencia de sistemas o medios de control en el área, para el efecto se aplicaron pruebas de cumplimiento y sustantivas de los aspectos que competen al ámbito de verificación, obteniéndose como resultados los siguientes:

- **Planeación**

Debido a la falta de conocimiento por parte de la Gerencia de la empresa y debido a la forma de constitución de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, no existe planeación del área y peor aún sistemas de control.

- **Organización**

El área de ventas se encuentra estructurado por dos vendedores cuyas funciones se encuentran definidas en el contrato de trabajo debido a la carencia de un manual de funciones para los cargos mencionados

- **Dirección:**

El área de ventas se encuentra direccionados directamente por el Gerente Propietario de la empresa, pues en la actualidad se evidencia la carencia de un nivel de mandos medios en la empresa por lo que la gobernabilidad de la empresa es evidentemente centralizada.

- **Control:**

Existe carencia de medios de control administrativo, ventas y contable debido a la falta de definición de procedimientos y la delegación de funciones a los colaboradores. Únicamente posee la empresa en el área administrativa el control o registro de asistencia y permisos del personal y en el área de ventas los procesos de créditos para mayoristas.

Tabla 6.

Matriz de Control Interno Área de Ventas

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR
AUDITORIA FINANCIERA/DE CUMPLIMIENTO/DE GESTIÓN/CONTROL INTERNO Y ADMINISTRATIVA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
PROGRAMA DE AUDITORIA

Componente: Ventas

Responsable: Mario Andrade

No.	Objetivos
1	Realizar pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas para cerciorarse de que las ventas presenten razonablemente de acuerdo a un marco de referencia identificado para informes financieros.
2	Verificar su existe un sistema de control interno para ventas cuentas de y sí éste se cumple.

No.	Procedimientos	Ref P/Trabajo	Fecha	Observaciones
A)	Pruebas de cumplimiento			
1.-	Registro de ingresos y salidas de mercadería de bodega.	CIV01-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Se lleva un sistema manual con manejo de kárdex.
2.-	Verificación de medios de registro digital y físico de los movimientos de mercadería en el área de bodegas.	CIV02-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	El registro solo es manual.
3.-	Comprobación del sistema de créditos en caso de ventas de mercadería.	CIV03-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Existe un sistema de crédito para las ventas al por mayor.

3.-	Si existen ventas a crédito verificar el plazo y las condiciones de crédito.	CIV04-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	El 40% de mercadería se encuentra comprometida en cuentas por cobrar a corto plazo. El 10% de ventas están comprometidas en cuentas a 30 días. El 10% de ventas están comprometidas en cuentas a 60 días. El 20% de ventas están comprometidas en cuentas a 90 días.
4.-	Identificar la existencia de un sistema de calificación de clientes para acceder a créditos directos.	CIV05-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	No existe.
5.-	Comprobar la existencia de procedimientos para la dotación de créditos a los clientes.	CIV06-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	No existe.
6.-	Verificar la existencia de un medio de entrega de mercadería al cliente, en caso de ventas al mayoreo.	CIV07-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Si posee Se encuentran debidamente registrados con sus comprobantes de ingresos y guías de remisión.
7.-	Comprobación de archivos físicos y procedimientos de facturación.	CIV07-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	

B) Pruebas Sustantivas

1.-	Verificar la razonabilidad de los saldos de las cuentas de ingresos y ventas	CIV08-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Cumple. No posee procedimientos definidos para la dotación de créditos a los clientes. La contabilidad externa lleva un sistema contable computarizado.
2.-	Verificar las ventas a crédito con las cuentas por cobrar clientes.	CIV08-2015	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
3.-	Verificar el cómputo de los registros contables.	01D021000	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
4.-	Verificar el principio de partida doble	01D021000	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Cumple.
5.-	Verificar que los mayores de ventas estén reflejados en los estados financieros	01D021000	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Cumple.
6.-	Verificar los mayores de ventas con los formularios 104	01D021000	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Cumple.
7.-	Verificar los mayores de ventas con el formulario de impuesto a la renta.	01D021000	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	Cumple.

Elaborado por: MARIO ANDRADE CÁRDENAS

Revisado por : PATRICIA ALBUJA

Codificación:

CO = Control Interno

0X - Número de control

200X - año de referencia

Fuente: *Nueva Papelería Sur*

Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

2.4.3. Nivel de confianza y riesgo.

Al analizar el nivel de confianza y riesgo de la situación actual de la NUEVA PAPELERÍA SUR, se pudo identificar que el nivel de confianza es del 38% con un riesgo inherente del 62%, por lo que el resultado es calificado en “BAJO”. Lo cual indica que el enfoque inicial es “MIXTO” de cumplimiento y sustantivo.

Tabla 7.

Matriz de Confianza y Nivel de Riesgo

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR					
AUDITORIA FINANCIERA/DE CUMPLIMIENTO/DE GESTIÓN/CONTROL					
INTERNO Y ADMINISTRATIVA					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015					
MATRIZ DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO					
Campo: Efectivo		Fecha de		31/12/2015	
Auditor Responsable:					
No. Preguntas	SI	NO	PT	Fecha	
1 ¿Existen sistemas de control interno en su organización?	1		1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
2 ¿Existen procedimientos claros y detallados de una manera escrita para su correcta aplicación en relación a los		0	1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
3 ¿Se establecen los procesos en base a un análisis y		0	1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
4 ¿La empresa ha desarrollado procedimientos para autorizar o aprobar las operaciones?		0	1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
5 ¿Se establecen los procesos en base a un análisis y		0	1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
6 ¿Existe una persona encargada de evaluar los procesos, normas y demás políticas que afectan el		0	1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
7 ¿Cree usted que un sistema de control mejorará la realidad actual de la NUEVA	1		1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
8 ¿Le gustaría que se apliquen sistemas de control interno en su área de trabajo?	1		1	DEL 01 AL 31 DE DIC/15	
Calificación Total =	3	1			
Ponderación Total =			8		
Nivel de Confianza: NC = CT/PT X	3/8 X100		38%		
Nivel de Riesgo Inherente: RI = 100% - NC%			62%		

Fuente: *Nueva Papelería Sur*

Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

2.5. Análisis FODA

Para el análisis interno de la NUEVA PAPELERÍA SUR, se ha aplicado la metodología del FODA, bajo el concepto de Humberto Serna, lo cual ha permitido un estudio de carácter cualitativo con la ponderación de cada uno de los factores que inciden en la empresa.

2.5.1. Factores de análisis externo

- **Oportunidades**

Enfoque del Buen Vivir y de la Constitución en dar apoyo al Sistema Educativo.

Tecnología de punta en el ámbito educativo e innovación de los productos.

Uso de las redes sociales e internet para llegar a los productos.

Facilidades de acceso a créditos bancarios.

Crecimiento de la industria en el segmento de papelería permite la renovación de nuevos productos.

- **Amenazas**

Progresivo crecimiento inflacionario afecta al precio final de los productos.

Aumento del costo de la canasta familiar, disminuye la inversión familiar en la adquisición de productos de papelería.

Alza de las tasas de interés activa, dificulta la posibilidad de inversión.

Ingreso al mercado de empresas similares.

Apertura de ingreso de productos importados en la línea de negocio de la Papelería Sur.

Incumplimiento por parte de los proveedores de papelería.

Incertidumbre en los trabajadores debido a nueva legislación laboral.

Precios más bajos ofrecidos por la competencia.

Competencia desleal en el mismo segmento de mercado.

2.5.2. Factores de análisis externo

- **Fortalezas**

Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.

Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de gestión administrativa.

Mejoramiento del espacio físico, organización de bodega para crear un ambiente adecuado de trabajo.

Crecimiento empresarial generando nuevas fuentes de empleo.

Predisposición de los inversionistas en invertir en propuestas innovadoras que mejoren los sistemas de control.

Ambiente organizacional favorable, buen clima organizacional.

Personal idóneo en el área financiera.

Servicio adecuado, buscando la satisfacción al cliente

- **Debilidades**

Acceso para participar en el portar de compras públicas SERCOP.

Comportamiento del mercado de insumos de papelería favorable.

Impulso de la industria nacional por parte del Estado.

El apalancamiento de los socios necesarios para dar dinamismo en el negocio,

2.5.3. Análisis de factores externos

Para el análisis se ha considerado los resultados de **connotación empresarial**, extraídos del macro análisis en relación a los factores externos, los mismos que se han ponderado en la siguiente matriz.

A partir del presente análisis se han seleccionado las amenazas y oportunidades de mayor ponderación para ser consideradas como factores claves de éxito, mismas que servirán de insumo para la formulación de estrategias en la matriz FODA.

Tabla 8.

Matriz de Impacto de factores externos

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS					
FORTALEZAS		ALTO	MEDIO	BAJO	FACTO R
F1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	x			FE
F2	Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de gestión administrativa.		x		FCE
F3	Mejoramiento de espacio físico, organización de bodega para crear un ambiente adecuado de trabajo.		x		FE
F4	Crecimiento empresarial generando nuevas fuentes de empleo.		x		FCE
F5	Predisposición de los inversionistas en invertir en propuestas innovadoras que mejoren los sistemas de control.	x			FCE
F6	Ambiente organizacional favorable, buen clima organizacional.	x			FE
F7	Personal idóneo en el área financiera.		x		FCE
F8	Servicio adecuado, buscando la satisfacción al cliente complementando con la venta de productos en papelería y afines,		x		FCE
OPORTUNIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO	FACTO R
O1	Enfoque del Buen Vivir y de la Constitución en dar apoyo al Sistema Educativo.		x		FCE
O2	Tecnología de punta en el ámbito educativo e innovación de los productos.	x			FE
O3	Uso de las redes sociales e internet para llegar a los clientes.		x		FCE
O4	Facilidades de acceso a créditos bancarios.	x			FE
O5	Crecimiento de la industria en el segmento de papelería permite la renovación de nuevos productos.	x			FE
O6	Acceso para participar en el portar de compras públicas SERCOP.		x		FCE
O7	Comportamiento del mercado de insumos de papelería favorable.	x			FE
O8	Impulso de la industria nacional por parte del Estado.		x		FE
O9	El apalancamiento de los socios necesarios para dar dinamismo en el negocio,			x	FE

Fuente: *NUEVA PAPELERÍA SUR*

Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

2.5.4. Análisis de factores internos

El análisis de factores internos permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, con la finalidad de conocer cuáles son de mayor impacto, como se aprecia en la siguiente matriz:

Tabla 9.

Matriz de Impacto de factores internos

		MATRIZ DE IMPACTO			
DEBILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO	FACTOR
D1	Carencia de un sistema de control interno		x		FCE
D2	Carencia de un modelo de gestión empresarial por lo que no se define claramente su organico estructural y funcional.	x			FCE
D3	Falta de personal idóneo en los diversos puestos de la empresa.	x			FE
D4	Procedimiento de comunicación no se encuentran definidos, generando duplicidad de funciones.		x		FE
D5	Ausencia de una misión y visión organizacional.	x			FCE
D6	Inadecuado manejo de liquidez.		x		FE
D7	Información financiera poco coherente y oportuna.	x			FCE
D8	No contar con una persona calificada para la realización de seguimiento y control en la empresa.				FCE
AMENAZAS		ALTO	MEDIO	BAJO	FACTOR
A1	Progresivo crecimiento inflacionaria afecta al precio final de los productos.	x			FCE
A2	Aumento del costo de la canasta familiar, disminuye la inversión familiar en la adquisición de productos de papelería.	x			FCE
A3	Alza de las tasas de interés activa, dificulta la posibilidad de inversión.	x			FE
A4	Ingreso al mercado de empresas similares.		x		FCE
A5	Apertura de ingreso de productos importados en la línea de negocio de la Papelería Sur.			x	FCE
A6	Incumplimiento por parte de los proveedores			x	FCE
A7	Incertidumbre en los trabajadores debido a nueva legislación laboral.			x	FCE
A8	Precios mas bajos ofrecidos por la competencia			x	FE
A9	Competencia desleal en el mismo segmento de mercado.			x	FE

Fuente: *NUEVA PAPELERÍA SUR*

Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

2.5.5. Determinación Estratégica

Tabla 10.
Matriz FODA

Estrategias - MATRIZ DAFO / FODA/SWOT		
FODA ESTRATÉGICO	Oportunidades	Amenazas
	Enfoque del Buen Vivir y de la Constitución en dar apoyo al Sistema Educativo.	Progresivo crecimiento inflacionaria afecta al precio final de los productos.
	Tecnología de punta en el ámbito educativo e innovación de los productos.	Aumento del costo de la canasta familiar, disminuye la inversión familiar en la adquisición de productos de papelería.
	Uso de las redes sociales e internet para llegar a los clientes.	A alza de las tasas de interés activa, dificulta la posibilidad de inversión.
	Facilidades de acceso a créditos bancarios.	Ingreso al mercado de empresas similares.
	Crecimiento de la industria en el segmento de papelería permite la renovación de nuevos productos.	Apertura de ingreso de productos importados en la línea de negocio de la Papelería Sur.
	Acceso para participar en el portar de compras públicas SERCOP.	Incumplimiento por parte de los proveedores
	Comportamiento del mercado de insumos de papelería favorable.	Incertidumbre en los trabajadores debido a nueva legislación laboral.
	Impulso de la industria nacional por parte del Estado.	Precios más bajos ofrecidos por la competencia
	El apalancamiento de los socios necesarios para dar dinamismo en el negocio,	Competencia desleal en el mismo segmento de mercado.
Fortalezas	Estrategias FO OFENSIVAS	Estrategias FA DEFENSIVAS
Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas.	1.- Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativos de PAPELERÍA SUR, con facilidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar el nivel de competitividad de los productos sustitutos. (F1, F2, O1, O2,O3)	1.- Diseñar e implementar un Sistema de Control Interno, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores (F5, F6,F8, A4,A5,A9)
Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de gestión administrativa.		
Mejoramiento de espacio físico, organización de bodega para crea un ambiente adecuado de trabajo.		
Crecimiento empresarial generando nuevas fuentes de empleo.	2.- Diseñar e implementar un Sistema de Control Interno, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores. (F1, F4, F5, F6, O5, O6) E5	
Predisposición de los inversionistas en invertir en propuestas innovadoras que mejoren los sistemas de control.		
Ambiente organizacional favorable, buen clima organizacional.	3.- Capacitar al personal sobre el uso de herramientas de control, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención (F1, F5, F6, O1, O5, O6,O7)	
Personal idóneo en el área financiera.		
Servicio adecuado, buscando la satisfacción al cliente complementando con la venta de productos en papelería.		

(Continuación)

FODA ESTRATÉGICO	Oportunidades	Amenazas
	Enfoque del Buen Vivir y de la Constitución en dar apoyo al Sistema Educativo.	Progresivo crecimiento inflacionaria afecta al precio final de los productos.
	Tecnología de punta en el ámbito educativo e innovación de los productos.	Aumento del costo de la canasta familiar, disminuye la inversión familiar en la adquisición de productos de papelería.
	Uso de las redes sociales e internet para llegar a los clientes.	Alza de las tasas de interés activa, dificulta la posibilidad de inversión.
	Facilidades de acceso a créditos bancarios.	Ingreso al mercado de empresas similares.
	Crecimiento de la industria en el segmento de papelería permite la renovación de nuevos productos.	Apertura de ingreso de productos importados en la línea de negocio de la Papelería Sur.
	Acceso para participar en el portar de compras públicas SERCOP.	Incumplimiento por parte de los proveedores
	Comportamiento del mercado de insumos de papelería favorable.	Incertidumbre en los trabajadores debido a nueva legislación laboral.
	Impulso de la industria nacional por parte del Estado.	Precios más bajos ofrecidos por la competencia
	El apalancamiento de los socios necesarios para dar dinamismo en el negocio,	Competencia desleal en el mismo segmento de mercado.
Debilidades	Estrategias DO REORIENTACIÓN	Estrategias DA SUPERVIVENCIA
Carencia de un sistema de control interno	Diseñar un Sistema de Control Interno para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores (D1, D6, D7, D8, O1, O5, O7-O8)	Establecer procedimientos, normas y políticas que mejoren el rendimiento de su personal y brindar un mejor servicio. (D1, D6, D7, D8, A1, A4.A5.A9)
Carencia de un modelo de gestión empresarial por lo que no se define claramente su organico estructural y funcional.		
Falta de personal idóneo en los diversos puestos de la empresa.		
Procedimiento de comunicación no se encuentran definidos, generando duplicidad de funciones.		
Ausencia de una misión y visión organizacional.		
Inadecuado manejo de liquidez.		
Información financiera poco coherente y oportuna.		
No contar con una persona calificada para la realización de seguimiento y control en la empresa.		

Fuente: *NUEVA PAPELERÍA SUR*

Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

2.6. Plan de Acción

Tabla 11.

Plan de acción

PLAN OPERATIVO								
EMPRESA NUEVA PAPELERIA SUR								
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Diseñar un Sistema de Control Interno para la empresas Nueva Papelería Sur, con la finalidad de elevar los niveles de rentabilidad de la empresa.							
ESTRATEGIAS:	Establecer procedimientos, normas y políticas que mejoren el rendimiento de su personal y brindar un mejor servicio. (D1, D6, D7, D8, A1, A4.A5,A9)							
	Diseñar un Sistema de Control Interno para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores (D1, D6, D7, D8, O1, O5, O7-O8)							
	Capacitar al personal sobre el uso de herramientas de control, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención (F1, F5, F6, O1, O5, O6,O7)							
COSTO DESARROLLO:	3.600,00	Área Responsable:	Gerencia General					
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADOR PARTICULAR	INDICADOR GLOBAL	RESPONSABLE	RECURSOS				COSTO
				Hum	Mat.	Tec.	Fin	
Levantamiento de procesos	Sistema de Control Interno diseñado y propuesto	Mejoramiento en un 95% de las capacidades de la organización	Gerente general	x	x	x	x	300,00
Elaboración de un manual de procedimientos para cada área de la empresa			Gerente general	x	x	x	x	300,00
Diseño de un programa de capacitación y mejoramiento de capacidades de los colaboradores.			Gerente general	x	x	x	x	600,00
Capacitar al personal durante el periodo.			Gerente general	x	x	x	x	1.200,00
Implementación del sistema de control interno			Gerente general	x	x	x	x	700,00
Evaluación de la implementación del Sistema de control			José Navarrete Gerente General Marketing Técnica	x	x	x	x	500,00

Fuente: *NUEVA PAPELERÍA SUR*

Elaborado por: Mario Andrade Cárdenas

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Nombre de la Propuesta

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA NUEVA PAPELERÍA SUR UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN SALCEDO.

3.2. Objetivo de la propuesta

Diseñar un sistema de control interno direccionada al mejoramiento de los niveles de organización de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR en el áreas: administrativa y de ventas mediante el levantamiento de procesos y una propuesta de seguimiento y control que responda a sus necesidades empresariales.

3.3. Justificación de la Propuesta

La empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, es privada cuyo objeto es la comercialización de productos de papelería, e insumos para las oficinas, ubicada en la ciudad de Salcedo de la provincia de Cotopaxi, debido a la forma en cómo se dio origen, tiene un estilo de organización empírico carece de filosofía y estructura organizacional; además de presentar dificultad en los medios de control en sus áreas.

Debido a ello, es imprescindible establecer medios de control administrativos y financieros, por lo es importante definir los aspectos administrativos de los cuales carece y proponer herramientas de control interno.

Por tanto, la propuesta es de alta importancia, pues parte de la definición de la filosofía y estructura organizacional, así como la determinación de los procesos organizacionales y

finalmente los medios de control interno, pues de esa manera se puede mejorar el nivel de operatividad de los colaboradores y elevar su rentabilidad.

3.3. Estructura de la propuesta



Gráfico 6. Estructura de la propuesta
Elaborado por: Mario Andrade

3.3.1. Filosofía Organizacional

La NUEVA PAPELERÍA SUR es un micro emprendimiento generado por la iniciativa de su propietario, el cual debido a la falta de conocimiento del área de gestión no ha definido su filosofía organizacional, a pesar de que empíricamente tiene definido la razón de ser de su negocio y su proyección de crecimiento, en tal circunstancia se propone la siguiente filosofía organizacional:

Misión Organizacional

- **Formulación de la misión organizacional**

Para formular la misión de la empresa es necesario conocer para lo que fue creada, desde el punto de vista del inversionista, y como satisface a sus clientes; en la constante búsqueda de

posicionarse en el mercado, consolidándose en el mercado. Para diseñar la misión organizacional, es necesario considerar los siguientes parámetros, respondiendo a las siguientes interrogantes:

a. Identidad corporativa: ¿Quiénes somos?

Somos una empresa distribuidora de insumos de papelería en general y artículos de oficina y tecnología.

b. Razón de ser de la empresa: ¿Por qué existimos?

Para satisfacer a nuestros clientes.

c. Producto ¿Qué ofrecemos?

Excelente servicio entregando productos de alta calidad a los mejores precios.

d. Clientes: ¿Para quienes Cuál es nuestra razón de ser?

Para todas las personas que requieran artículos de papelería o insumos de oficina.

• **Declaración de la misión de la NUEVA PAPELERÍA SUR**

MISIÓN

Nueva Papelería Sur

Distribuidora de productos e insumos de papelería, artículos de oficina y tecnología, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes brindando un excelente servicio en la entrega de productos de alta calidad a los mejores precios.

Visión Organizacional

• **Formulación de la misión organizacional**

La visión es la proyección a futuro que tiene toda empresa a largo plazo; al igual que la misión, en su formulación se consideran varios parámetros, siendo los siguientes:

a. Tipo de liderazgo: ¿Cómo queremos vernos?

Alcanzar mayor posicionamiento en el mercado, con mayor reconocimiento.

b. Proyección a largo plazo ¿Cuál es nuestra dimensión de tiempo?

En 10 (diez) años

c. Dimensión geográfica: ¿Cuál es la cobertura?

Cobertura local y provincial.

- **Declaración de la misión de la NUEVA PAPELERÍA SUR**

VISIÓN

Nueva Papelería Sur

Ser la distribuidora de insumos de papelería, artículos de oficina y tecnología de mayor preferencia a nivel local y provincial, por la calidad de sus productos y excelencia en el servicio.

Valores y principios corporativos

Los valores son lineamientos predefinidos que regulan el comportamiento organizacional de los colaboradores en una empresa, y definen la imagen corporativa, los valores definidos para la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR son:

- Calidad en el Servicio:
- Superación Personal
- Honestidad
- Disciplina Financiera
- Trabajo en Equipo
- Lealtad
- Puntualidad

3.1.2. Organización

Orgánico estructural

Un orgánico estructural en una empresa se lo representa gráficamente a través de un organigrama, éste revela “la organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran” (Fleitman, 2000, p.246) Partiendo de la conceptualización dada, la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, se encuentra estructurada por dos áreas claramente definidas: la administrativa y ventas, con un área de apoyo externo que realiza la contabilidad, como se aprecia a continuación:

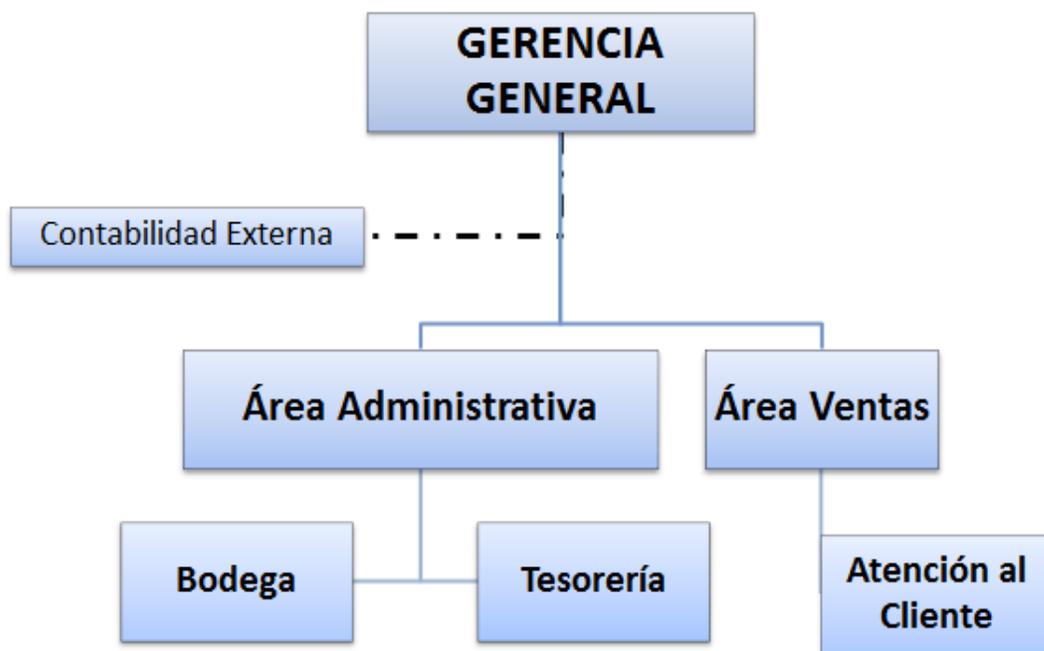


Gráfico 7. Orgánico Estructural
Elaborado por: Mario Andrade

Orgánico Posicional

El orgánico posicional define las líneas de mando y los niveles jerárquicos de una organización, en el caso de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR el orgánico posicional propuesto, establece la jerarquía y la forma como los colaboradores deben actuar y realizar sus actividades, estableciéndose claramente los jefes funcionales y gerencia general.

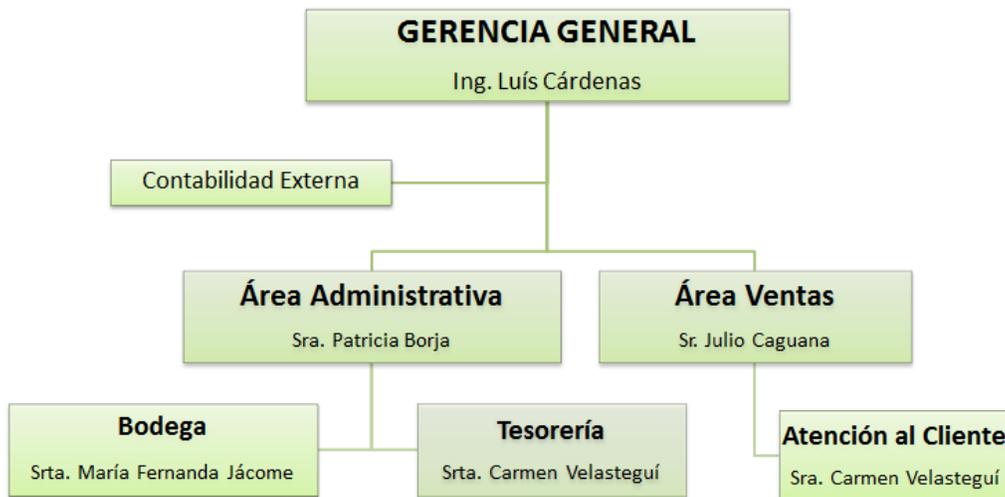


Gráfico 8. *Orgánico Funcional*
Elaborado por: Mario Andrade

Orgánico Funcional

El orgánico funcional, constituye un instrumento administrativo que define las funciones de cada una de las áreas de la organización para dar cumplimiento a la filosofía organizacional. A continuación se establecen las funciones de cada una de las áreas de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR:

- **Gerencia general:**

Ejerce a representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, su principal función se centra en la gestión general de la organización, bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera. Por lo que monitorea los avances de las áreas funcionales, determina el alcance de los objetivos organizacionales y toma decisiones dentro de la empresa.

- **Área de Administrativa**

El área administrativa, tiene como función la organización del Talento Humano, por lo que se establece un procedimiento básico para la contratación del mismo; pues la debilidad

organizacional ha sido contratar por referidos o familiares generando cuellos de botella que afectan al ámbito organizacional de la misma.

Debido al tamaño de la empresa la función de adquisición y provisión de insumos es propia de área administrativa, pues se enfoca en la búsqueda de la satisfacción del cliente así como mantener adecuadas relaciones con los proveedores.

- **Área de Ventas**

La función genérica del área de ventas es la comercialización y entrega de los productos a los clientes, sin perder de vista la satisfacción del cliente final, generando fidelidad del mismo.

- **Contabilidad Externa**

La función del área de Contabilidad Externa es realizar todos los procesos contables de la empresa a fin de cumplir con los parámetros y lineamientos establecidos en la Ley, así como determinar el nivel de rentabilidad de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, en un cada uno de los periodos determinados.

3.1.3. Sistema de control organizacional

Para regular el comportamiento organizacional, es importante establecer un sistema de control a partir de la determinación de los manuales de procedimientos tanto para el área administrativa como para el área financiera, mismos que se describen a continuación:

Manual de procedimientos del Área Administrativa

	<i>NUEVA PAPELERIA SUR.</i>
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTION ADMINISTRATIVA

PRESENTACIÓN

La empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, es una organización de carácter familiar que por su tamaño se la considera un micro emprendimiento, debido a la forma de constitución carece de un manual de procedimientos que regule y comportamiento de cada uno de sus colaboradores. El presente manual es una herramienta para mejorar su nivel de operatividad y guiar al jefe administrativo durante sus actividades de gestión administrativa para evitar desperdicios de recursos, por ende mejorar la comunicación y el clima organizacional.

1. Objetivo del Manual:

Determinar los procedimientos para la Gestión de Administrativa, la cual involucra cubrir la provisión y demanda de talento humano idóneo y para cada una de las áreas de la empresa.

2. Responsable del Procedimiento:

Jefe del área administrativa

3. Fundamentación del Manual:

El procedimiento de Gestión Administrativa permite prever, preparar, planificar, la contratación de nuevos empleados, anticipándose a las futuras necesidades de cada una de las áreas de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR.

4. Políticas para la aplicación de éste Manual de Procedimientos:

- Se deberá cumplir con cada uno de los procedimientos establecidos y diagramados para la gestión del talento humano.

- Para la contratación de personal se deberá cumplir con los procedimientos propuestos.
- Para una adecuada contratación se deberá realizar previamente una planificación en el área de RRHH.
- Todo personal contratado deberá poseer competencias alineadas a las requeridas en el perfil del cargo.
- Una vez contratado el personal, este deberá cumplir con un periodo de inducción.
- Todo el personal deberá conocer previamente la filosofía organizacional de la empresa.
- Recibir información sobre el Reglamento Interno y el manual de Seguridad e Higiene Laboral.

5. Indicadores

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
Eficiencia de la Gestión Administrativa.	Cuantitativo: Número de procesos administrativos implementados	PORCENTAJE (%)

6. Diagramación de procesos estándares.

6.1. MACRO PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.1.1. Proceso de planeación de recursos humanos

<i>EMPRESA NUEVA PAPELERIA SUR</i>			
Nombre del Proceso:		Planeación de Recursos Humanos	
Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Diagnóstico de las necesidades de RRHH de cada área.] S1 --> S2[2. Formulación de Objetivos y estrategias.] S2 --> S3[3. Elaboración del Plan de RRHH.] S3 --> S4[4. Revisión y aprobación del Plan de RRHH] S4 --> D5{5. ¿Aprueba?} D5 -- NO --> S3 D5 -- SI --> S6[6. Difusión del Plan de RRHH a colaboradores] S6 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Gerencia General</p> <p>Jefe Administrativo</p>	<p>Todos los Dptos.</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Gerencia General</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Área Administrativa</p>	<p>Área administrativa.</p> <p>Gerencia General</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Todo el personal</p>
Fecha de elaboración: dd/mm/aa		Fecha de aprobación : dd/mm/aa	
<hr/> Elaborado por: Mario Andrade		<hr/> Aprobado por:	

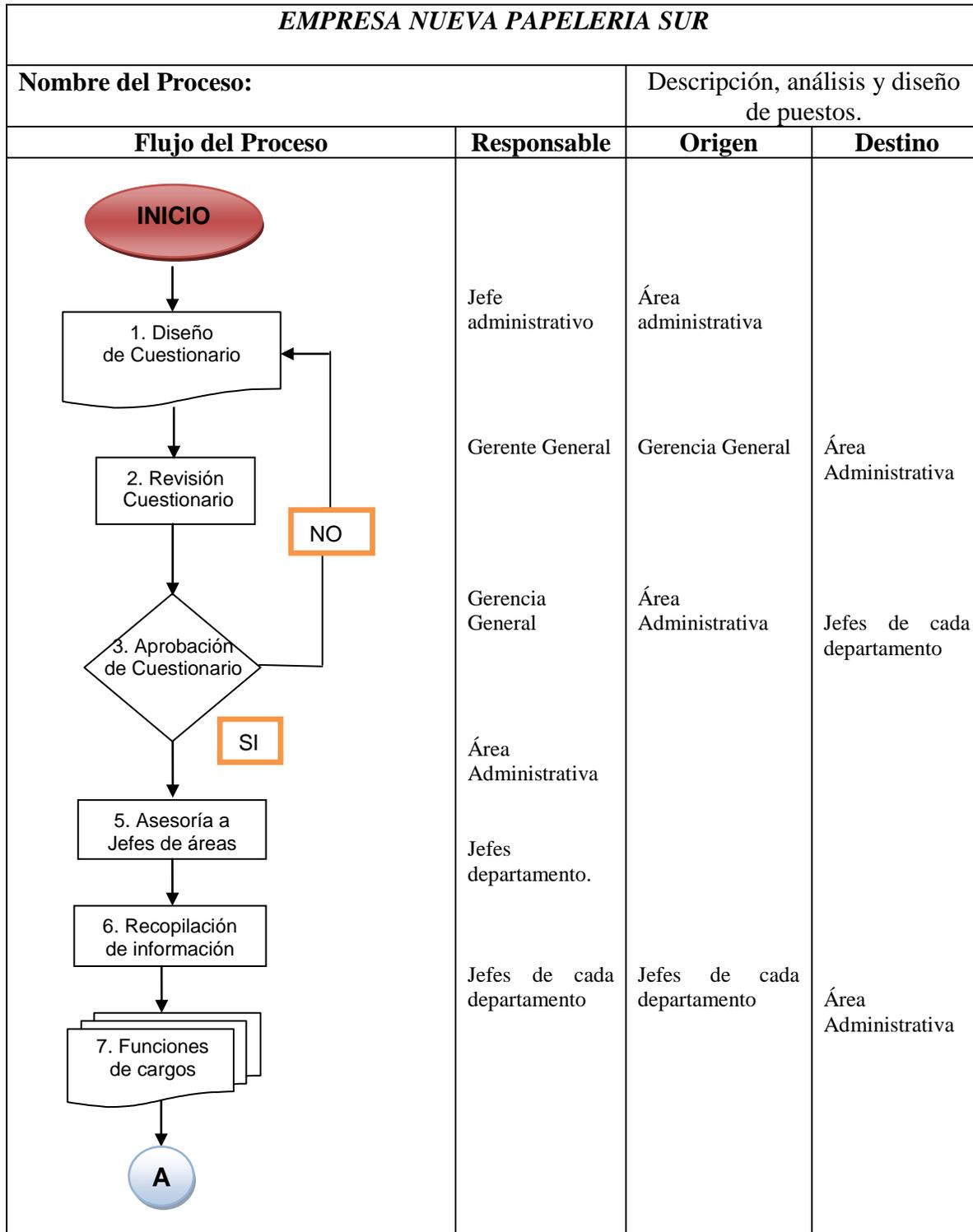
Propuesta de control de Planeación de Recursos Humanos:

Para un adecuado proceso de control y seguimiento del proceso de Planeación de recursos humanos se ha diseñado un cuadro de control adecuado para este procedimiento el cual se lo puede apreciar en el formato para control y seguimiento

NUEVA PAPELERÍA SUR		
PROPUESTA		
FORMATO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO	
Planificación de RRHH	FCI. 001-2015	
Objetivo: Llevar un adecuado control de las acciones propuestas, para la elaboración del plan de acciones del departamento de Recursos Humanos.		
Alcance: Gestionar el talento humano de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, para dotar de personal idóneo y competente para atender a los clientes de manera adecuada, alcanzando su satisfacción.		
Responsable del Procedimiento de Control: Jefe Administrativo		
Actividades	Documentos	Comentarios
Diagnóstico de las condiciones de la empresa	Informes de diagnósticos departamentales	
Formulación de Objetivos de RRHH.	Objetivos y estrategias propuestas	
Definir estrategias de RRHH.		
Elaboración del Plan de RRHH.	Plan de RRHH	
Revisión y aprobación del plan propuesto	Ficha de control de actividad	
Aprobación del Plan de RRHH a colaboradores		
Difusión del Plan de RRHH a colaboradores	Programa de difusión	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
f. Mario Andrade	f. .	dd/mm/aa

6.1.2. Proceso de descripción, análisis y diseño de puestos

La descripción, el análisis y el diseño del puesto de trabajo representan el inventario del contenido del puesto y los requisitos que el puesto exige de su ocupante.



<pre> graph TD A((A)) --> B[8. Recepción de resultados de la Descripción] B --> C[9. Análisis de resultados] C --> D[10. Elaboración de Manual de funciones] D --> E[12. Verificación de actividades] E --> F{13. ¿Aprueba?} F -- NO --> D F -- SI --> G[14. Elaboración el Manual de Funciones] G --> H[15. Difusión de funciones a toda la empresa] H --> I((FIN)) </pre>	<p>Jefe administrativo</p> <p>Jefe administrativo</p> <p>Jefe administrativo</p> <p>Jefe administrativo</p> <p>Jefe administrativo</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p>	<p>Área administrativa</p> <p>Área administrativa</p>	<p>Gerencia General</p> <p>Todo personal el</p>
FECHA: dd / mm / aa	FECHA: dd / mm / aa		
Elaborado por: Mario Andrade	Aprobado por:		

Propuesta de control para revisión y control de documentación:

Como resultado de éste procedimiento se prepara el Manual de Funciones el cual contiene los perfiles de todos los cargos, por lo que el control se lo ejecutará aplicando una ficha de revisión y aprobación de documentos la misma que se puede apreciar a continuación:

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR			
FORMATO PARA REVISIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS			
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO		
Descripción, análisis y diseño de puestos	FCI: 002-2015		
Objetivo: Verificar la existencia de la documentación en todas las áreas o departamentos.			
Alcance: Apoyar a todos los procesos de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, mediante la verificación de existencia documental.			
Responsable del Procedimiento de Control: Jefe Administrativo			
Aspectos a Evaluar	EXISTENCIA		Comentarios
	SI	NO	
Preliminares: aspectos generales (datos informativos de la empresa, presentación, objetivos, justificación, estructura organizacional)			
Posee actualizaciones debidamente autorizadas			
Define el proceso metodológico			
Establece funciones de los cargos por dependencias			
Posee perfiles para todos y cada uno de los cargos de la empresa.			
Firmas y fecha de responsable de elaboración			
Firmas y fecha de responsable de aprobación			
Elaborado por:	Fecha:	Aprobado por:	
_____	dd/mm/aa	_____	
f. Mario Andrade		f..	

6.1.3. Proceso de reclutamiento

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, por lo tanto se propone el siguiente procedimiento:

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR

Nombre del Proceso:		Reclutamiento de Personal	
Dpto. Recursos Humanos	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Recepción de requerimientos departamentales] A --> B[2. Elaboración de Publicación Externa] B --> C{3. Aprueba} C -- NO --> B C -- SI --> D[4. Aprobación de Publicación Externa] D --> E[5. Publicación de Requerimiento] E --> F[6. Recepción de Hojas de vida de solicitante] F --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Jefes de cada área</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Gerente General</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Administrativo</p>	<p>Todos los Dptos.</p> <p>Gerencia General</p> <p>Jefatura de RRHH</p>	<p>Área Administrativa</p> <p>Área Administrativa</p>
FECHA: dd / mm / aa	FECHA: dd / mm / aa		
Elaborado por: Mario Andrade	Aprobado por:		

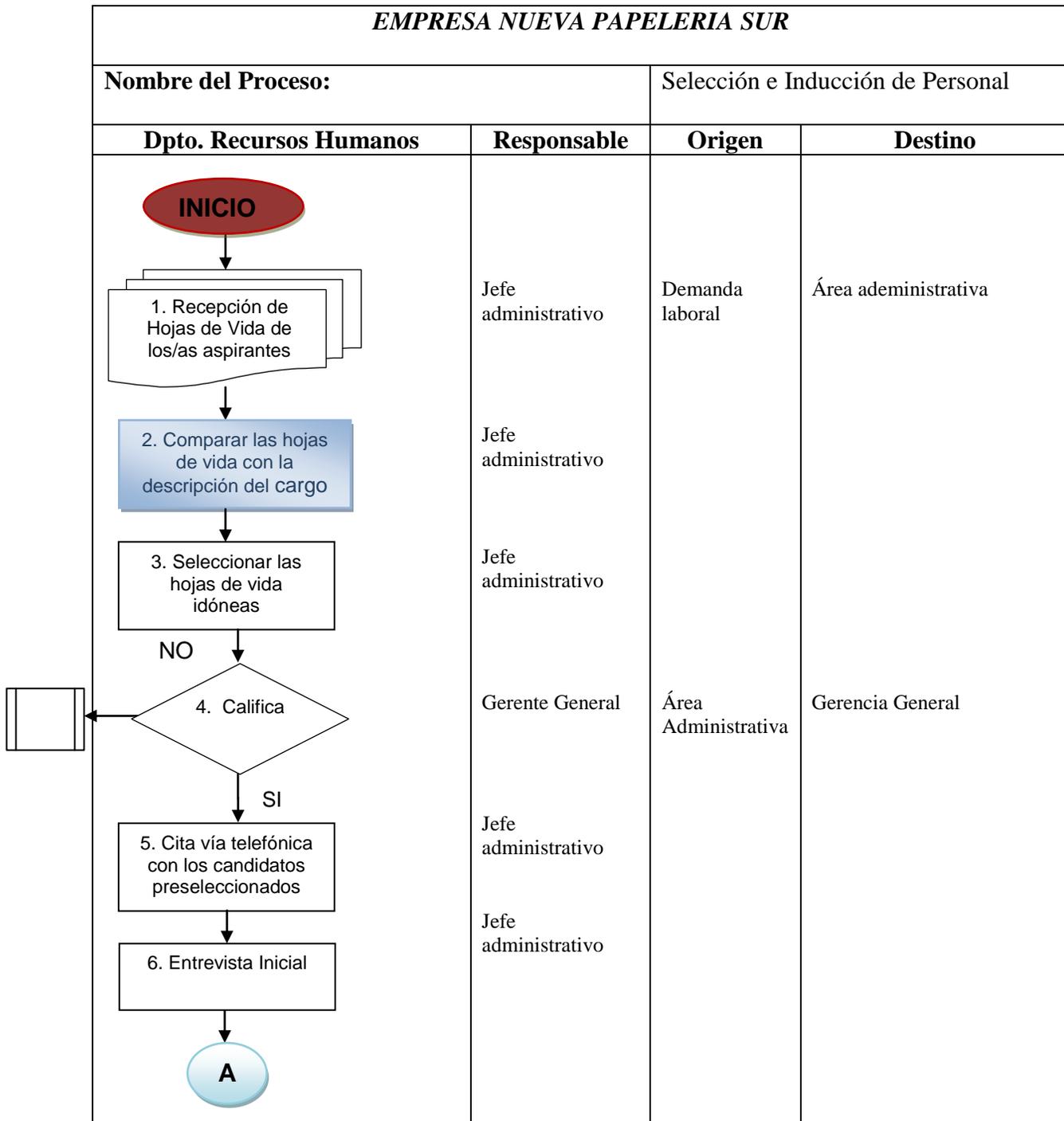
6.1.4. Propuesta de control para el proceso de reclutamiento:

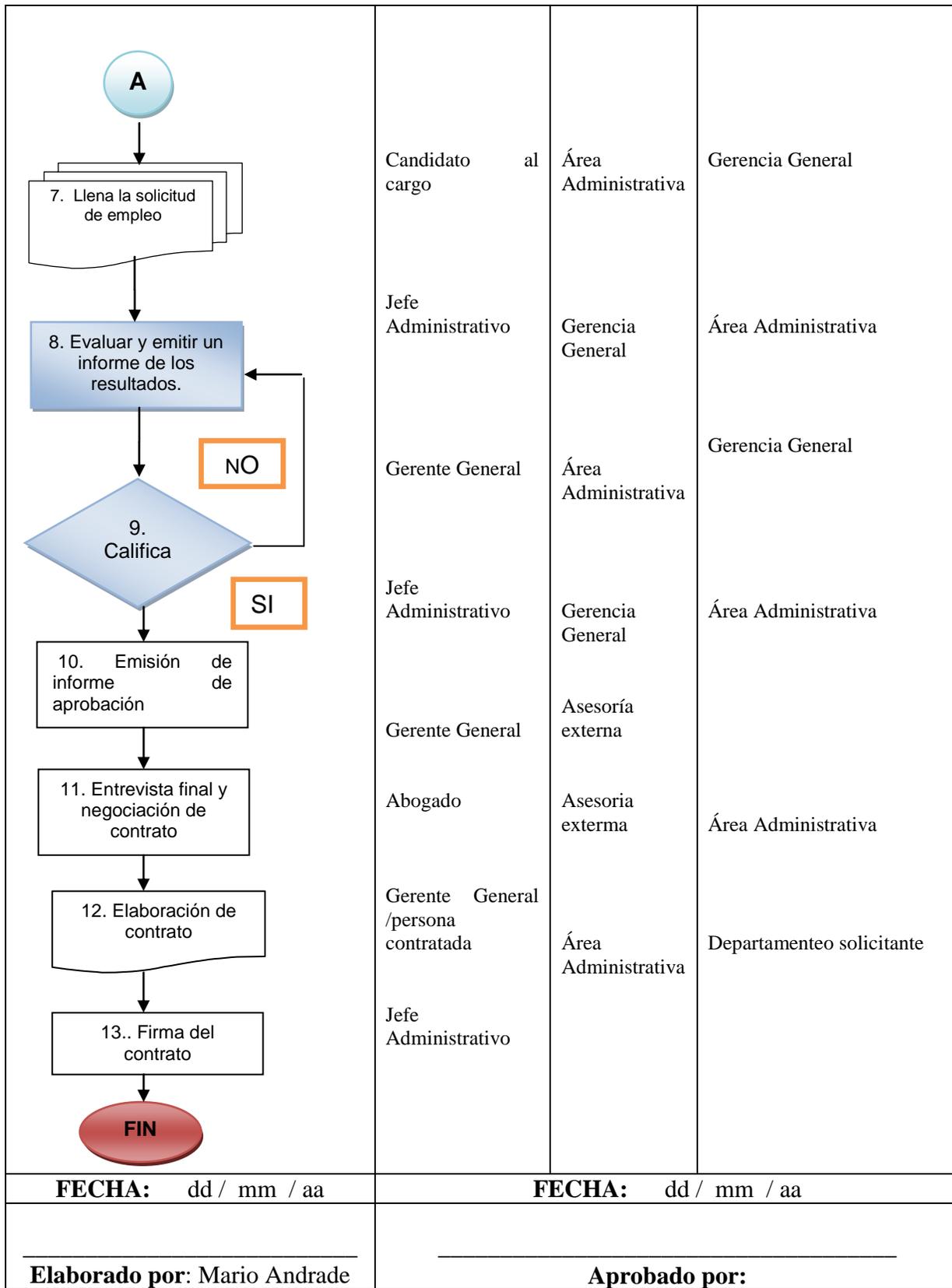
Como herramienta de control del proceso de reclutamiento identificado en la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, para el efecto se propone el siguiente formato, el cual lleva un control del cumplimiento de las acciones propuestas, responsables con sus correspondientes medios verificables que son los documentos que arroja el proceso.

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR		
FORMATO PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO
Reclutamiento de personal		FCL. 003-2015
Objetivo: Validar y llevar control y seguimiento del proceso de reclutamiento.		
Alcance: Gestionar el talento humano de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, para dotar de personal idóneo y competente para la generación de productos inmobiliarios de alta calidad que brinde satisfacción al cliente externo.		
Responsable del Procedimiento de Control: Jefe Administrativo		
Actividades	Documentos	Observaciones
Recepción de requerimiento departamental		
Elaboración de la publicación externa		
Aprobación de la publicación externa		
Publicación de requerimiento		
Recepción de hojas de vida solicitantes		
Entrega de Hojas de vida de solicitante para selección		
Elaborado por:		Aprobado por:
_____		_____
f. Mario Andrade		f. XXXXXX YXXXXX.
		Fecha:
		dd/mm/aa

6.1.5. Proceso de selección e inducción de personal

El proceso de selección inicia con la recepción de hojas de vida de los aspirantes a los cargos, los mismos que son analizadas y filtradas tomando en consideración variables de evaluación cuyo cumplimiento se convierte en un proceso de control interno.





Propuesta de control para el proceso de selección e inducción

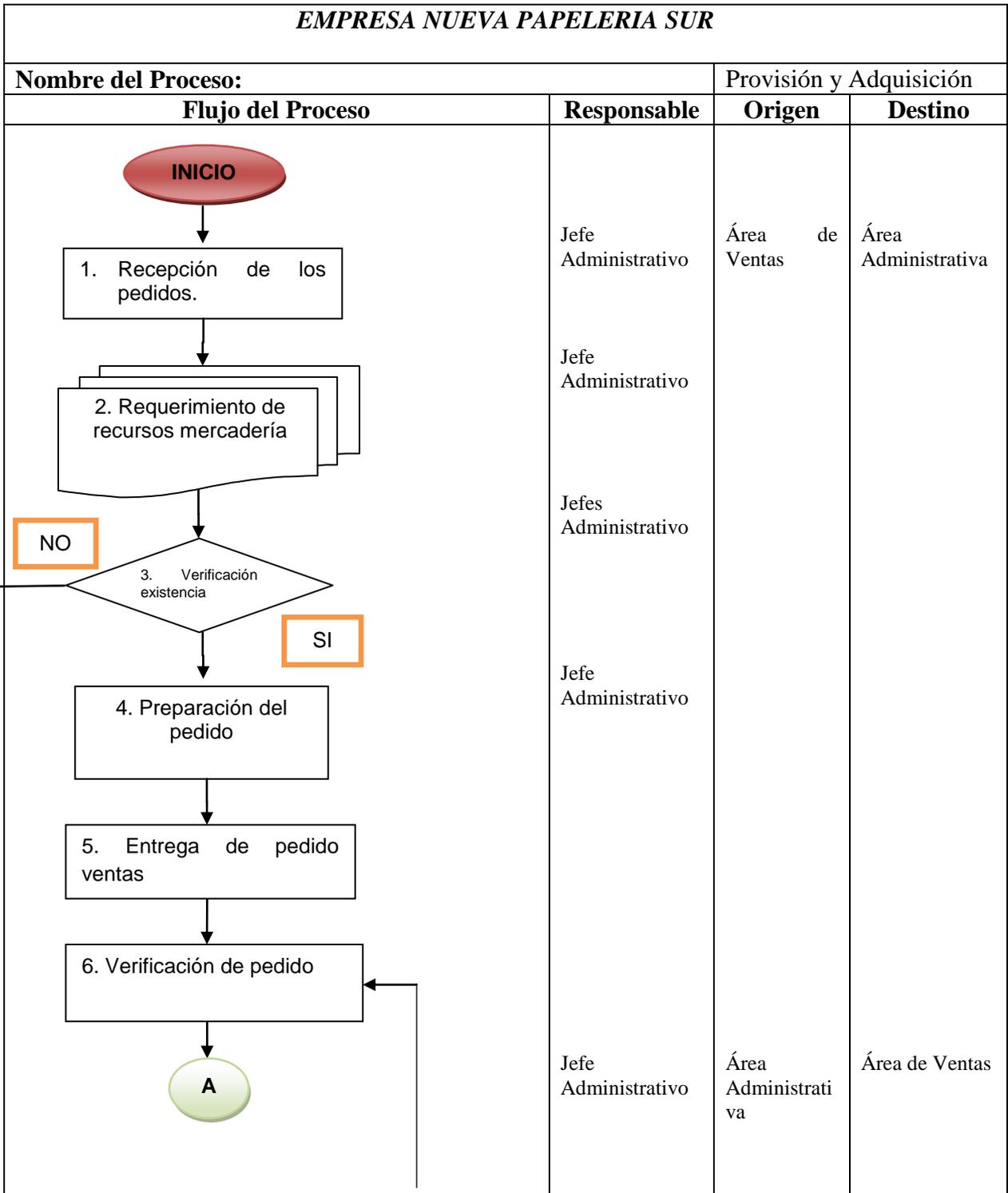
EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR			
FORMATO PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO			
NOMBRE DEL PROCESO:			CÓDIGO
Proceso de selección e inducción de personal			F.CI. 004-2015
Objetivo: Validar y llevar control y seguimiento del proceso de selección e inducción.			
Alcance: Gestionar el talento humano de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, para dotar de personal idóneo y competente para la generación de productos inmobiliarios de alta calidad que brinde satisfacción al cliente externo.			
Responsable del Procedimiento de Control: Jefe Administrativo			
Modelos	Aspectos a evaluar	Parámetros de evaluación (%)	Calificación Obtenida (%)
Por comparación	<i>Análisis y comparación de la Hoja de vida con la descripción del puesto.</i>		
	a. Formación académica Título profesional (12%) Cursos de especialización (4%) Manejo de idioma extranjero (3%) Conocimiento y uso de paquetes informáticos. (3%)	20%	
	b. Experiencia profesional - específica Se evalúa 2% por cada año (máx. 5 años)	10%	
Por selección	Entrevista		
	Resultado de la entrevista	70%	
TOTAL		100%	

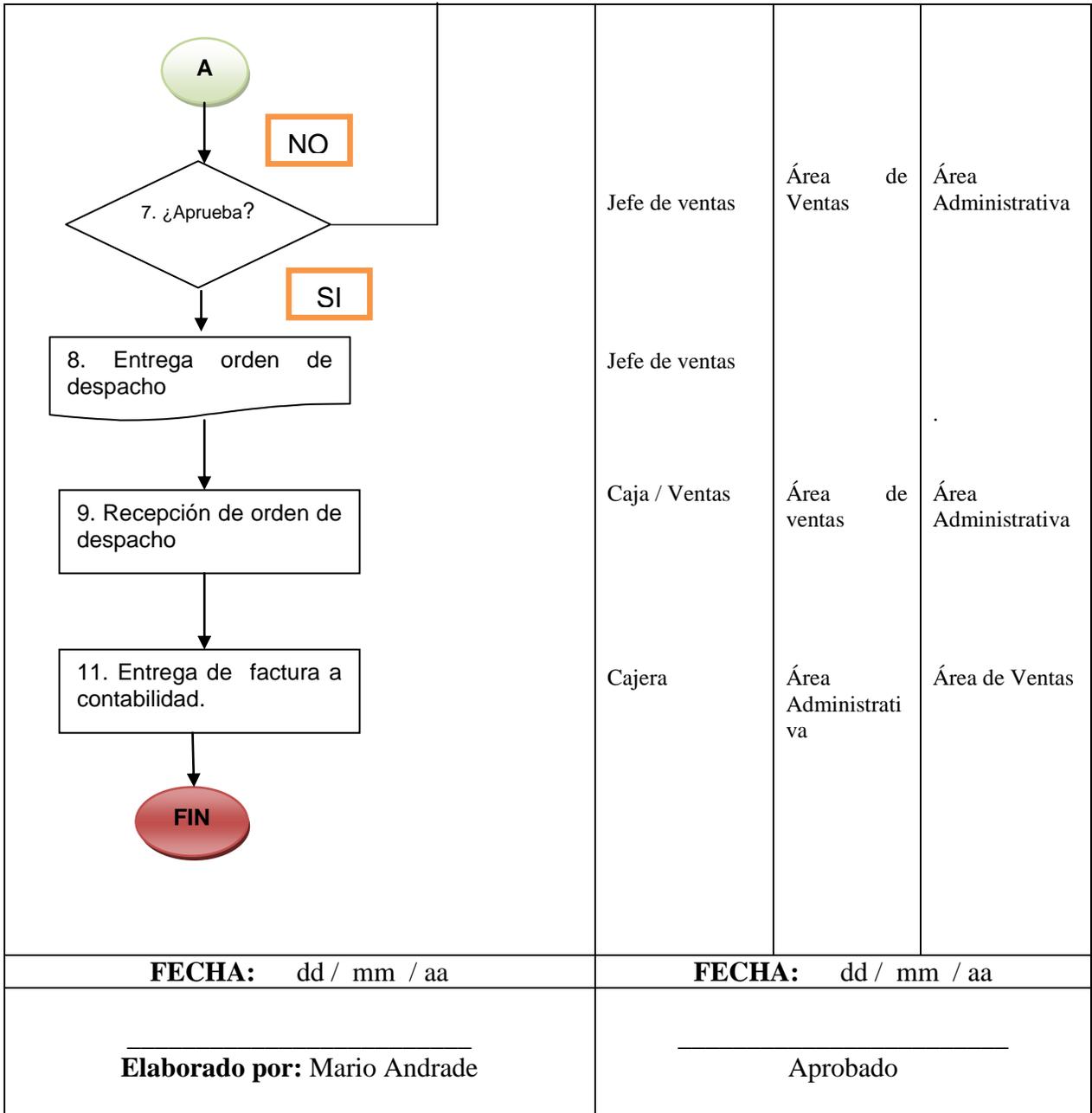
6.2. MACRO PROCESO DE PROVISIÓN Y ADQUISICIÓN

Debido a la naturaleza de la empresa y su tamaño el proceso de provisión y adquisición de insumos y mercadería es responsabilidad del área administrativa, puesto que el sistema contable es externos, es una actividad de apoyo que debido a los rubros manejados se cuenta con asesoría

externa, pero la provisión es vital dentro del negocio por lo que se la ha colocado dentro del área administrativa.

6.2.1. Proceso de provisión y adquisiciones:





6.2.2. Proceso de Bodegaje

EMPRESA NUEVA PAPELERIA SUR			
Nombre del Proceso:		Proceso de bodega	
Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Orden de compra y factura] S1 --> S2[2. Recepción de mercadería.] S2 --> D3{3. Inspección de mercadería.} D3 -- NO --> S1 D3 -- SI --> S4[4. Descarga y almacenamiento] S4 --> S5[5. Ingreso a kardex] S5 --> S6[/6. Actualización de datos/] S6 --> S7[7. Entrega de conformidad.] S7 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Jefe Administrativo</p> <p>Bodeguero</p> <p>Bodeguero</p> <p>Bodeguero</p> <p>Bodeguero</p> <p>Bodeguero</p> <p>Bodeguero</p>	<p>Proveedor</p> <p>Bodega</p> <p>Bodega</p> <p>Área administrativa</p>	
FECHA: dd / mm / aa		FECHA: dd / mm / aa	
Elaborado por: Mario Andrade		Aprobado	

Propuesta de control para el proceso de provisión y adquisición

El proceso de provisión de mercadería es el eje central de la empresa, puesto de verifica la existencia de requerimientos del cliente, así como esta en contacto con los proveedores, depende del despacho de la mercadería de ésta área para la satisfacción del cliente, es así que para el control de ésta área se ha propuesto un sistema de verificación de actividades realizadas por cada uno de los involucrados, con la finalidad de encontrar las debilidades y hacer correctivos oportunos.

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR		
FORMATO PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO
Adquisición y provisión de mercadería		FCI. 005-2015
Objetivo: Validar y llevar control y seguimiento del proceso de adquisición y provisión de mercadería.		
Alcance: Brindar satisfacción de los relacionados con el proceso: proveedores y clientes externos.		
Responsable del Procedimiento de Control: Jefe Administrativo		
Actividades	Documentos	Observaciones
Recepción de los pedidos		
Requerimiento de mercadería		
Verificación de existencia		
Preparación del pedido		
Entrega de pedido a ventas		
Verificación de pedido		
Recepción de satisfacción de pedido		
Elaboración de factura y guía de remisión		
Entrega de factura y guía de remisión a ventas,		
Elaborado por:		Aprobado por:
_____		_____
f. Mario Andrade		f. XXXXXX YXXXXX.
		Fecha:
		dd/mm/aa

Manual de procedimientos del Área de Ventas

	<i>NUEVA PAPELERIA SUR.</i>
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS

PRESENTACIÓN

La empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, es una organización de carácter familiar que por su tamaño se la considera un micro emprendimiento, debido a la forma de constitución carece de un manual de procedimientos que regule y comportamiento de cada uno de sus colaboradores. El presente manual es una herramienta para mejorar su nivel de operatividad y guiar al jefe de ventas durante sus actividades, garantizando de esta manera la absoluta satisfacción del cliente externo.

1. Objetivo del Manual:

Determinar los procedimientos para la Gestión de Ventas, la cual involucra cubrir la provisión y demanda de mercadería solicitada por el cliente externo de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR.

2. Responsable del Procedimiento:

Jefe del área de ventas

3. Fundamentación del Manual:

El procedimiento de Gestión de ventas permite proveer de los requerimientos solicitados por los clientes externos, brindando satisfacción del mismo, y garantizando la rentabilidad de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR.

4. Políticas para la aplicación de éste Manual de Procedimientos:

Para que el procedimiento de ventas sea llevado con éxito, los involucrados en el área deben cumplir con las siguientes políticas de ventas propuestas:

- Realizar la búsqueda de clientes en los sectores a ellos asignados, respetando los espacios geográficos de cada uno de los vendedores.
- Llevar una hoja de ruta para las visitas a los clientes actuales.
- Elaborar una agenda de visita a clientes actuales, y probables clientes.
- Ingresar los datos de los clientes al sistema digital del departamento, así como su agenda de trabajo semanal, para que el jefe del área conozca de su lugar de trabajo para un adecuado seguimiento.
- Llenar las ordenes de pedido, en los formatos correspondientes y entregarlo al jefe del área de ventas oportunamente para que este haga la solicitud al área administrativa (adquisiciones y provisiones)
- Todas las mañanas deben estar en contacto con el jefe de ventas para:
 - a. Conocer la lista de existencia de mercadería en bodega.
 - b. Dar a conocer las rutas semanales y verificar los avances en la propuesta semanal de trabajo.
 - c. Entregar la lista de clientes nuevos que hayan llegado a consolidar
 - d. Dar a conocer las novedades de sus trabajos.
 - e. Entregar los nuevos pedidos para los correspondientes despachos.
 - f. Llenar las órdenes de pedido adecuadamente y entregarlas a tiempo.

5. Indicadores

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
	Cuantitativo:	
Satisfacción del cliente externo	Número de reclamos en el periodo.	PORCENTAJE (%)

6. Diagramación de procesos estándares

6.1. MACRO PROCESO DE VENTAS

El procedimiento de ventas se encuentra enfocado a la búsqueda de clientes, mantenimiento de los clientes actuales y sobre todo su responsabilidad recae en la satisfacción absoluta del cliente externo. Porque se propone el siguiente procedimiento y control.

6.1.1. Proceso de ventas

EMPRESA NUEVA PAPELERIA SUR

Nombre del Proceso:		Proceso de venta	
Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Asignación de la zona de trabajo] S1 --> S2[2. Revisión de información] S2 --> S3[/3. Ingreso de datos al prog./] S3 --> S4[4. Solicitud de hojas de registro de ventas] S4 --> S5[5. Elaboración de hojas de ruta. (Diariamente)] S5 --> S6[6. Visita a los clientes] S6 --> S7[7. Levantamiento de pedido] S7 --> S8[8. Entrega de pedido] S8 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Jefe de ventas de Área de Ventas</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p>	<p>Área de Ventas</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p>	<p>Vendedores</p> <p>Jefe de ventas de</p> <p>Jefe de ventas de</p>
FECHA: dd / mm / aa	FECHA: dd / mm / aa		
Elaborado por: Mario Andrade	Aprobado por: _____		

6.1.2. Proceso de Cobranzas

<i>EMPRESA NUEVA PAPELERIA SUR</i>			
Nombre del Proceso:		Ingresos - Cobranzas	
Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S2_1[2. Recepción de factura de] S2_1 --> S2_2[2. Revisión de información] S2_2 --> S3[3. Entrega de mercadería y factura al cliente] S3 --> S4[4. Recepción de cheque (pago)] S4 --> S5[5. Entrega de retención] S5 --> S6[6. Recepción de pago] S6 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Caja</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p>	<p>Área Administrativa</p> <p>Tesorería</p> <p>Tesorería</p> <p>Tesorería</p>	<p>Área de Ventas</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Área Administrativa</p>
FECHA: dd / mm / aa		FECHA: dd /mm/aa	
_____ Elaborado por: Mario Andrade		_____ Aprobado por:	

Propuesta de control de actividades del área de ventas:

Para el efecto se ha elabora una hoja de seguimiento y control adaptable a las actividades del área de ventas, misma que será llevada por el jefe de ventas, con la finalidad de garantizar el rendimiento de cada uno de sus colaboradores y de esa manera obtener la completa satisfacción del clientes externo, medido por la disminución de reclamos.

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR					
Macro Proceso		VENTAS		CODIGO:	
Proceso		Ventas		FCI. 006-2015	
Objetivo:		Verificar la realización de actividades del proceso y retroalimentarlas en caso de irregularidades identificadas.			
Jefe del área:					
Responsable del proceso:					
N°	TAREAS	DOCUMENTOS	CUMPLE		OBSERVACIONES
			SI	NO	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
Fecha de revisión y aprobación			dd/mm/aa		
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">F. Nombre CC. N°</p>			Revisado y Aprobado por:		
			<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">F. Nombre CC. N°</p>		

Manual de procedimientos del Área de Contabilidad Externa

	<i>NUEVA PAPELERIA SUR.</i>
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABILIDAD EXTERNA

PRESENTACIÓN

El presente manual es una herramienta para mejorar su nivel de operatividad y guiar el procedimiento de contabilidad externa en sus actividades, garantizando de esta manera confiabilidad contable en su propietario

1. Objetivo del Manual:

Determinar los procedimientos del área de contabilidad externa, a fin de brindar seguridad y confiabilidad en el manejo del recurso financiero de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR.

2. Responsable del Procedimiento:

Gerente General

3. Fundamentación del Manual:

El procedimiento de Contabilidad Externa responde a la secuencia lógica del proceso contable desde la recepción de la documentación en las oficinas de la empresa para su journalización hasta la presentación de estados financieros.

4. Políticas para la aplicación de éste Manual de Procedimientos:

Para que el procedimiento de Contabilidad Externa es llevado por un contador CPA, contratado externamente no tiene dependencia laboral y cumple específicamente con el cumplimiento del sistema contable de la empresa. Por lo que debe cumplir con las siguientes políticas:

- La emisión de facturas será realizada por tesorería.
- El contador externo realizará el proceso de jornalización, elaboración de cheques para el pago de los proveedores, previa autorización del propietario.
- Elaboración de rol de pagos y planillas para el pago de salarios de cada uno de los empleados.
- Pago de impuestos es una obligatoriedad, mismo que el Contador Externo debe cumplir antes del plazo establecido por el SRI.
- El Contador Externo una vez que reciba las facturas, notas de pedido y demás documentos de respaldo deberá seguir el procedimiento contable hasta la emisión de estados financieros.
- El Contador Externo controlará y recibirá semanalmente el informe de las gestiones bancarias ejecutadas por el responsable de tesorería (caja)
- Elabora un cuadro de registro de anticipos y descuentos a los anticipos del personal en relación de dependencia así como del personal en relación de servicios profesionales.
- El Contador Externo es el responsable de la elaboración de planillas y comprobantes de pago de aportes Personales y Patronales al IESS
- Realizará controles de los activos fijos y de las cuentas de inventarios, verificar sus saldos.
- Elaboración de registros contables de cuentas de liquidación por varios conceptos.
- Verificará la racionalidad de las cuentas.

- Elaborará los estados financieros y establecerá el diagnóstico de la situación financiera de la empresa.
- Anualmente el Contador Externo realizará la proforma presupuestaria anual, mediante la recopilación de datos, políticas y directrices empresariales.

5. Indicadores

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
Estados Financieros confiables	Cuantitativo: Número de errores identificados.	PORCENTAJE (%)

6. Diagramación de procesos estándares

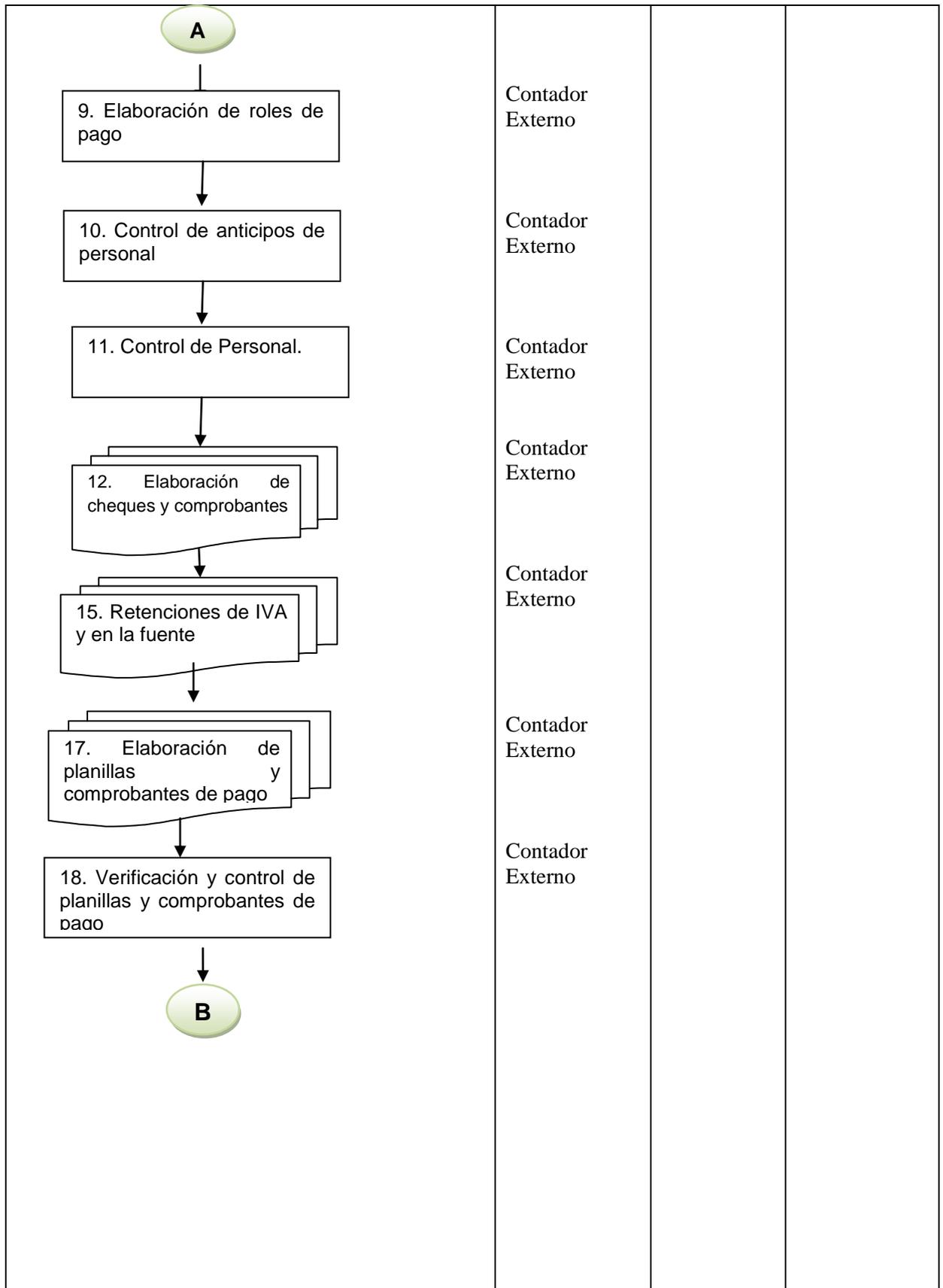
6.1. MACRO PROCESO DE CONTABILIDAD EXTERNA

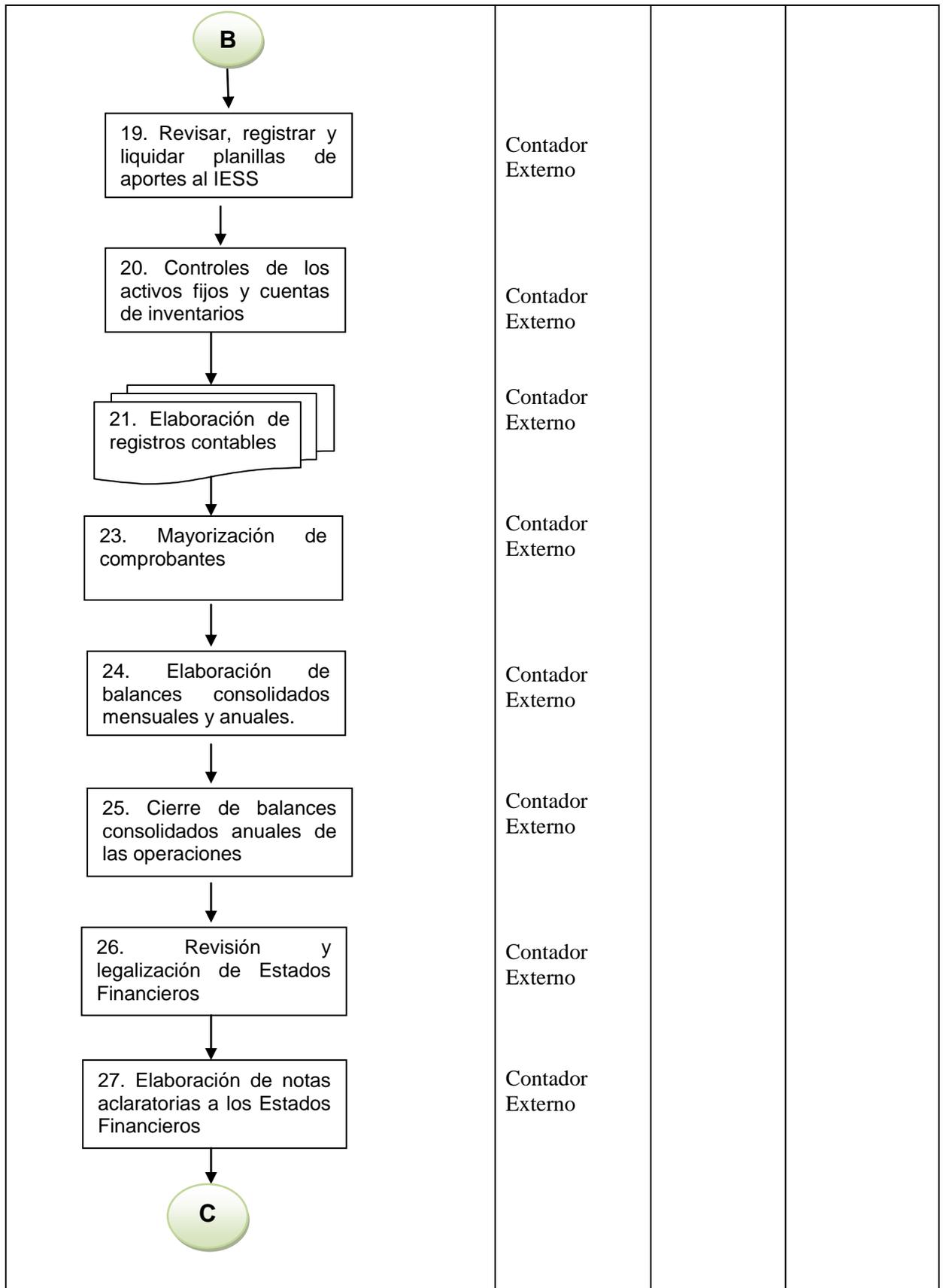
El procedimiento de Contabilidad Externa se encuentra monitoreado por la Gerencia General y ejecutado por una empresa de contabilidad contratada para que realice el procedimiento adjunto y cumpla con las obligaciones de presentar informes de los Estados Financieros dentro de las normas internacionales de Auditoría.

6.1.1. Proceso de Contabilidad Externa

EMPRESA NUEVA PAPELERIA SUR

Nombre del Proceso:		Contabilidad Externa	
Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Elaboración de diarios de provisiones.] S1 --> S2[2. Elaboración de diarios de ventas] S2 --> S3[3. Llenar comprobantes de ingresos] S3 --> S4[4. Llenar comprobantes de egresos] S4 --> S5[5. Elaboración de diarios estándares] S5 --> S6[6. Llevar libros de bancos y conciliaciones bancar.] S6 --> S7[7. Gestiones bancarias] S7 --> S8[8. Elaboración de notas de débito y crédito.] S8 --> A([A]) </pre>	<p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Tesorería</p> <p>Contador Externo</p>	<p>Contador Externo</p>	<p>Gerencia General</p>





<pre> graph TD C((C)) --> 28[28. Elaboración de Estados de Cambios Patrimoniales a E.F.] 28 --> 29[29. Diagnosticar el Estado y Situación Financiera de la empresa.] 29 --> 30[30. Aprobación de informe final del estado y situación financiera de la empresa.] 30 --> 31[31. Elaboración de proforma presupuestaria anual.] 31 --> 32[32. Aprobación de presupuesto anual] 32 --> FIN((FIN)) </pre>	<p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Gerencia General</p> <p>Contador Externo</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Contabilidad Externa</p>	<p>Gerencia General</p>
<p>FECHA: dd / mm / aa</p>	<p>FECHA: dd / mm / aa</p>		
<p>_____ Elaborado por: Mario Andrade</p>	<p>_____ Aprobado por:</p>		

Propuesta de control de actividades del área de Contabilidad Externa:

El control del área de Contabilidad Externa se realizará con el cumplimiento de obligaciones de corto y largo plazo con un cronograma de fechas predeterminadas como son:

Obligaciones de Corto Plazo:

Semanales:

- a. Elaboración de cheques y pagos a proveedores.
- b. Jornalización de documentos fuente
- c. Revisión de cuentas por pagar.
- d. Registro de ventas realizadas

Mensual: Antes de la primera quincena del mes:

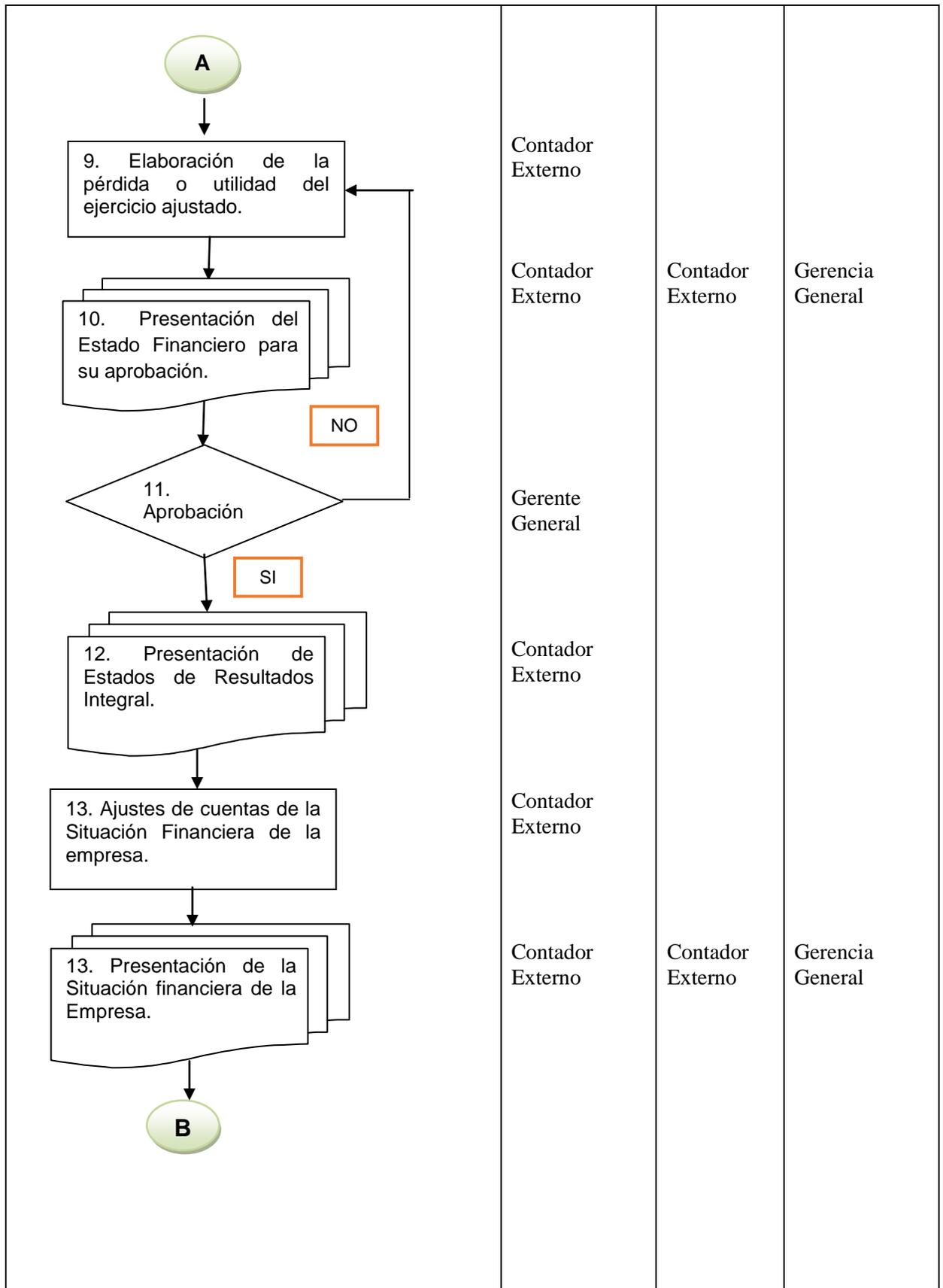
- a. Pago de impuestos al SRI
- b. Elaboración y pago de primera y segunda quincena de los colaboradores.
- c. Pago de la planilla del IESS
- d. Elaboración de estados financieros mensuales.
- e. Cierre de balance mensual.
- f. Reunión mensual con la Gerencia para presentación del informe de la evolución financiera de la empresa.

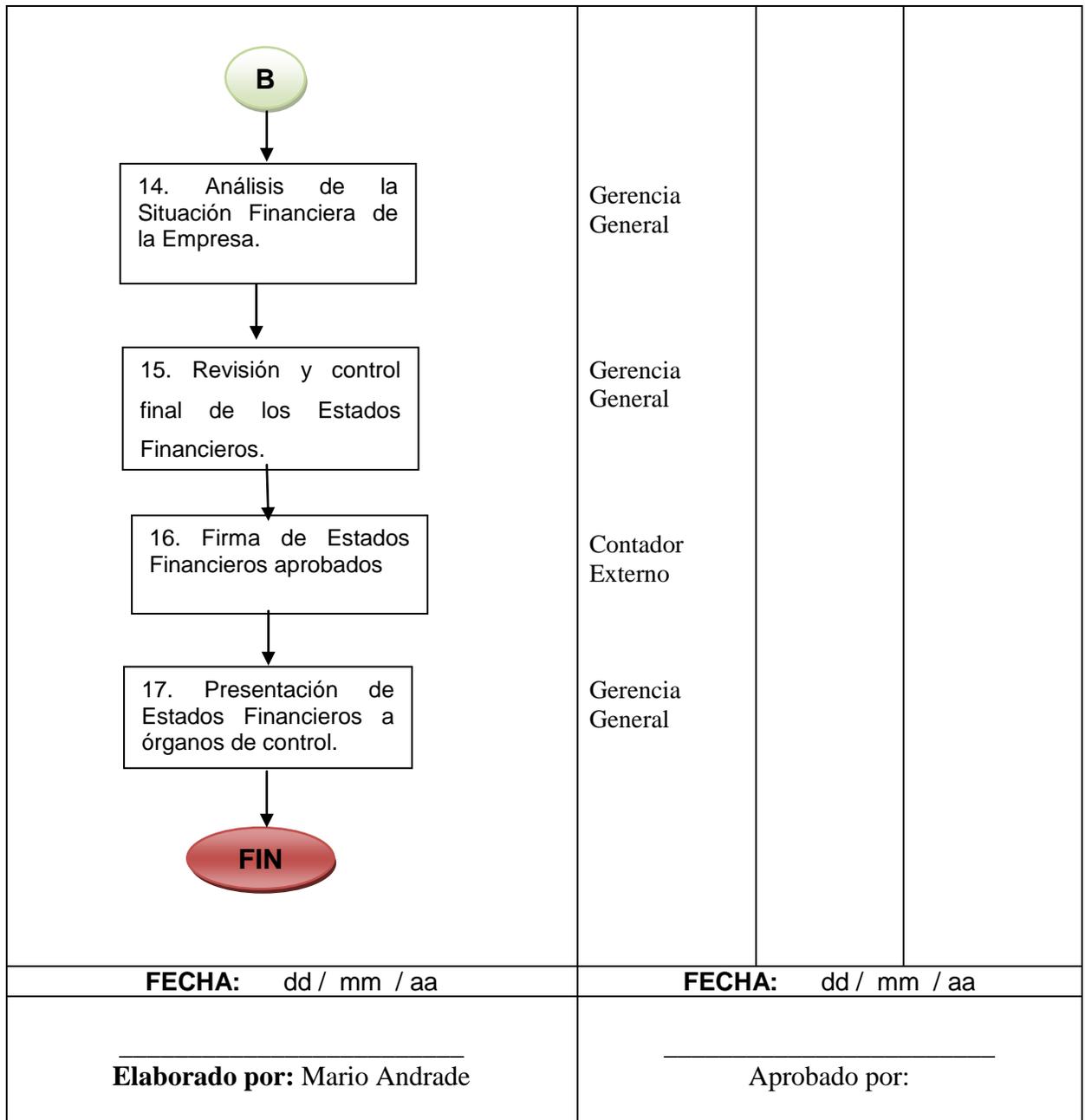
Anual:

- a. Elaboración del presupuesto anual, para la aprobación de la Gerencia.
- b. Elaboración de la proforma presupuestaria.
- c. Elaboración de los Estados Financieros.
- d. Elaboración de Estados de Cambios Patrimoniales
- e. Calculo de pago de utilidades a empleados.

6.1.2. Proceso de Estados Financieros

<i>EMPRESA NUEVA PAPELERIA SUR</i>			
Nombre del Proceso:		Estados Financieros	
Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Determinación de ingresos del periodo. (ventas)] S1 --> S2[2. Determinación de egresos. (costos - gastos del periodo)] S2 --> S3[3. Comparar y analizar variaciones de cada una de las cuentas.] S3 --> S4[4. Elaboración y presentación de la hoja de trabajo.] S4 --> S5[5. Estructuración de actividades de entrada.] S5 --> S6[6. Estructuración de actividades de salida.] S6 --> S7[7. Presentación del efecto neto de cada una de las actividades.] S7 --> A([A]) </pre>	<p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Contador Externo</p> <p>Tesorería</p>	<p>Tesorería</p>	<p>Contador Externo</p>





Propuesta de control para Estados Financieros

La presentación de los Estados Financieros es de responsabilidad del Contador Externo, quien luego de consolidar las cuentas los presentará ante el Gerente Propietario, quien es el responsable de su aprobación, previo un proceso de seguimiento y control propuesto de la siguiente manera:

EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR

Macro Proceso	CONTABILIDAD EXTERNA		CODIGO:		
Proceso	Estados Financiero		FCI. 007-2015		
Objetivo:	Verificar el cumplimiento de la presentación de los Estados Financieros a los órganos de control.				
Jefe del área:					
Responsable del proceso:					
N°	TAREAS	DOCUMENTOS	CUMPLE		OBSERVACIONES
1	Los Estados Financieros revelan la situación financiera de la empresa.		SI	NO	
2	Los Estados Financieros cumplen con los parámetros legales exigidos por los órganos de control.				
3	Los Estados Financieros cumplen con las normas técnicas requeridas.				
4	La periodicidad de presentación de los Estados Financieros debe ser mensual.				
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Fecha de revisión y aprobación		dd/mm/aa			
<p align="center">_____</p> <p align="center">F. Nombre CC. N°</p>		Revisado y Aprobado por:			
		<p align="center">_____</p> <p align="center">F. Nombre CC. N°</p>			

3.4. Costo Beneficio de la Propuesta

3.4.1. Costo de la Propuesta

El costo de la propuesta está dado en función del diseño y la implementación de la misma, la cual cuesta \$ 3.600,00 dólares americanos, los cuales son considerados por el empresario como una inversión, pues al mantener organizado su negocio, se optimizan recursos.

El costo de la propuesta para el análisis costo beneficio ha considerado tomar como referencia los siguientes indicadores:

- Horas Hombre (valoración del costo hora pagado por el diseño de la propuesta)
- Horas Hombre (valoración del costos hora pagado por el diseño del manual de procedimientos)
- Difusión de los sistemas de control entre los colaboradores de la empresa.
- Recursos materiales para la operatividad de la propuesta.

A continuación se observa los costos unitarios y el costo total de la propuesta considerando las unidades de medida y los indicadores mencionados:

Tabla 11.

Costo de la Propuesta

COSTO DE LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO					
EMPRESA NUEVA PAPELERÍA SUR					
Nº	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	V/UNIT.	V/TOTAL
1	Levantamiento de procesos	horas hombre	90	20,00	1800,00
2	Elaboración de manuales de procedimientos	horas hombre	60	20,00	1200,00
3	Difusión de los sistemas de control	horas hombre	18	15,00	270,00
4	Capacitación y entrenamiento al personal		12	20,00	240,00
5	Material de capacitación por persona	Nº material	6	15,00	90,00
Total Costo de la Propuesta (dólares americanos USD)					\$ 3600,00

Elaborado por: Mario Andrade

3.4.1. Beneficio de la Propuesta

Los beneficios están dados por el impacto que se da en la implementación de la propuesta en la NUEVA PAPELERÍA SUR, siendo estos:

- a. Mayor nivel de confiabilidad y satisfacción del cliente externo.
- b. Mayor seguridad y estabilidad para el cliente interno (empleado)
- c. Mejores niveles de rentabilidad en los años subsiguientes del año de aplicación en la propuesta como se aprecia en el flujo de caja proyectado.
- d. Disminución de desperdicios en el área de inventarios.
- e. Mayor control de los recursos tanto materiales, como financieros y humanos de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR.
- f. Disminución de pérdidas de mercadería en el área de bodega.

3.4.3. Formas de Financiamiento

El financiamiento de la propuesta se realizará con recursos propios, del propietario de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente proyecto y en referencia a los objetivos planteados en la presente investigación, se llegó a concluir que:

- La investigación permito concluir que la empresa Nueva Papelería Sur, es un micro emprendimiento, que nació bajo la iniciativa de su propietario. Debido a la informalidad de constitución, carece de procedimientos administrativos, contables y de ventas, además de filosofía y estructura organizacional.
- Se identificó además que el personal contratado no posee la formación adecuada para idónea para sus cargos, y el tiempo de servicio en la empresa ha logrado consolidar fidelidad de los colaboradores.
- A pesar de las dificultades identificadas, tiene márgenes de utilidades importantes, pues su propietario realiza la provisión de insumos de oficina y tecnología a las empresas de la provincia de manera directa sin intermediarios, lo que hace que sus clientes lo prefieran

RECOMENDACIONES

Una vez analizada la situación actual de la empresa Nueva Papelería Sur, se pudo identificar la necesidad de implementación de un Sistema de Control Interno para mejorar su forma de organización y por ende optimizar recursos. Pero fue necesario considerar en la propuesta establecer dos fases previas como son: definir la Filosofía Organizacional de la empresa y su organización, puesto que no se puede implementar medios de control si no existe estructura organizacional, entregándose de ésta manera un producto completo, que le permita mejorar la operatividad de la empresa en estudio, en tal circunstancia se recomienda:

- Implementar y difundir la filosofía y estructura organizacional propuesta entre sus colaboradores, mediante talleres, así como exposiciones directas en los diversos espacios de trabajo de los colaboradores.
- Se recomienda se implemente el Sistema de Control propuesto a fin de optimizar recursos, mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores
- Capacitar a los jefes de área en el manejo de las herramientas de control propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Recuperado el 26 de octubre de 2014, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfch1.html#QQ1-5-4>
- Auditool. (2011). *Informe COSO*. Recuperado el 27 de 12 de 2014, de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- AUDITORIA, H. (2012). *Definición del COSO*. Recuperado el 27 de 12 de 2014, de http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO_1!OpenPage
- BCE. (2013). *Producto Interno Bruto PIB - Estadísticas Banco Central Ecuador*. Recuperado el 13 de diciembre de 2014, de www.bce.fin.ec/estadisticas/PIB
- Cardozo, C. H. (2008). *Auditoría del sector solidario: aplicación de normas internacionales*. ECOE EDICIONES.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Informe COSO, Los nuevos conceptos del control interno*. New York, Estados Unidos de América UUEE: Diaz de Santos.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de COntrol Interno para Organizaciones: guía práctica y orientaciones para evaluar el control intenro* (1era edición ed.). Lima, Perú: Instituto de Investivagiones en Accountability y Control - IICO.
- Fonseca, L. O. (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna* (1era edición ed.). Lima, Perú: IICOPERÚ.
- Fonseca, L. O. (2008). *Vademecum del Contralor* (1era edición ed.). Lima, Perú: IICOPERU.
- INEC. (diciembre de 2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)*. Recuperado el 13 de diciembre de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

- INEC. (enero de 2014). *Ecuador en Cifras: Inflación enero 2014*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. (2006). *Dirección de Marketing* (12ma edición ed.). México D.F., México: Perarson Printece Hall.
- Lara Bueno, M. I. (2007). *Manual básico de revisión y verificación contable* (1era edición ed.). Madrid, España: DYKINSON S.L. .
- MAE. (2014). *Punto Verde: Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental Punto Verde – Acuerdo Ministerial 131*. Recuperado el 14 de 01 de 2015, de <https://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>
- Mankiw, N. G. (2013). *Macroeconomía* (8va edición ed.). Barcelona, España: Palafolls.
- Martinez, J. (2010). *Invesxtigación* (5ta edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Newton, F. (1984). *Tratado de Auditoría*.
- O. Ray Whittington & Kurt Pany. (2000). *Auditoría un enfoque integral* (12va edición ed.). México: Irwin/McGraw-Hill,.
- Pearce, D. W. (1999). *Diccionario Akal de Economía Moderna* (7ma edición ed.). Madrid, Espaa: Ediciones Akal.
- Perdomo Moreno, A. (2007). *Fundamentos de Control Interno* (8va edición ed.). México D.F., México: PEMA.
- Rivarola. (2009). *Control Interno*.
- Rivera, Arellano y Molero. (2013). *Conducta del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al Marketing* (3era. edición ed.). Madrid , España: ESIC Editorial.
- Serna, H. (2010). *Planeación y gestión estratégica: teoría y metodología* (10ma edición ed.). Bogotá, Colombia: Legis.

Serra, V. M. (2005). *Sistema de control de gestión: metodología para su diseño e implementación* (2da edición ed.). España: Ediciones gestión: Planeta DeAgostini Profesional y Formación.

Standars, p. 1. (1997).

UNICAUCA. (2013). *Control Interno*. Recuperado el 26 de 12 de 2014, de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

Whittington, O. R., & Kurt, P. (2007). *Principios de Auditoría* (3era edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a la Gerencia General:



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Entrevista dirigida al Gerente – Propietario de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR

Objetivo de la Entrevista:

Conocer la situación actual de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, con la finalidad de identificar los medios de control interno que en la actualidad posee la empresa.

7. Saludo, ambientación

8. Preguntas de identificación de la empresa:

- ¿Qué tipo de empresa es, cuál es la personería jurídica con la que labora?
- ¿Cuál es la línea de negocios de la empresa?
- ¿Desde hace cuánto tiempo se dedica a esta actividad?

9. Preguntas centrales

- ¿Posee algún sistema de control para sus áreas funcionales?
- ¿Cómo maneja el proceso de contratación de personal?
- ¿Cuál es la dinámica del área de ventas?
- ¿De qué forma lleva la actividad contable del negocio?

10. Despedida.

Anexo 2. Encuesta a los colaboradores:



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR

Objetivo de la encuesta:

Conocer el estilo de control interno que en la actualidad posee la NUEVA PAPELERÍA SUR, e identificar los procesos de cada una de las áreas para proponer un Sistema de Control idóneo a las necesidades de la empresa.

1. Datos Informativos:

1.1. Área a la que pertenece:

1.2. Edad:

Marque el rango de edad a la que pertenece:

De 25 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a 55 años

Más de 55 años

1.3. Género:

Marque el género al que corresponde:

Masculino

Femenino

Otro

1.4. Nivel Académico:

Bachillerato

Pregrado en curso

Pregrado concluido

Posgrado en curso

Posgrado concluido

Indicador: Nivel de conocimiento

2. ¿Conoce Ud. qué es un control interno?

Si -----

No -----

3. Si contestó afirmativa la pregunta anterior, señale cuál de ellos conoce.

Administrativo -----

Financiero -----

Ninguno -----

Si no conoce lo que es un sistema de control interno, debe saber qué:

El control Interno es un medio que utilizan los directivos de las empresas para poder dar seguimiento a las actividades de cada uno de sus colaboradores y poder establecer propuestas de mejora continúa

Indicador: Existencia de medios de control interno

Una vez que usted, ya conoce que es el Control Interno, le invito a contestar las siguientes preguntas:

4. Existen sistemas de control interno en su organización?

Si -----

No -----

5. ¿Qué tipo de control realizan en el área que usted colabora?

Manual -----

Mediante un sistema -----

Control personal -----

Ninguno -----

6. ¿Existen procedimientos claros y detallados de una manera escrita para su correcta aplicación en relación a los objetivos de su área de trabajo?

Si -----

No -----

7. ¿La empresa ha desarrollado procedimientos para autorizar o aprobar las operaciones?

Si -----

No -----

8. ¿Se establecen los procesos en base a un análisis y planificación previa?

Si -----

No -----

9. ¿Existe el manejo de un presupuesto para las diferentes actividades de la organización?

Si -----

No -----

10. ¿Existe una persona encargada de evaluar los procesos, normas y demás políticas que afectan el desenvolvimiento del negocio?

Si -----

No -----

Si contestó afirmativamente éste ítem, indique quien realiza el control en su puesto de trabajo:

11. ¿La empresa cuenta con procesos tecnológicos?

Si -----

No -----

12. Si contestó afirmativa la pregunta anterior, ¿en qué área cuenta con tecnología?

Administrativo -----

Ventas -----

Contable -----

Indicador: Nivel de aceptación

13. ¿Cree usted que un sistema de control mejorará la realidad actual de la NUEVA PAPELERÍA SUR?

Si -----

No -----

14. ¿Le gustaría que se apliquen sistemas de control interno en su área de trabajo?

Si -----

No -----

Anexo 3. Resultados del Análisis Situacional de la Empresa NUEVA PAPELERÍA SUR

• ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO

1. ¿Qué tipo de empresa es, cuál es la personería jurídica con la que labora?

La empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, es una microempresa creada bajo la dependencia y control de SRI, cuyo N° de RUC es 0500860069001.

Cuya responsabilidades tributarias de negocio se encuentran en la presentación de los siguientes:

- a. Anexo relación dependencia
- b. Anexo transaccional simplificado
- c. Declaración de retenciones en la fuente
- d. Declaración mensual de IVA
- e. Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados

2. ¿Cuál es la línea de negocios de la empresa?

La línea de negocio reconocida por el SRI como actividad económica principal a la venta al por menor de artículos de papelería.

3. ¿Desde hace cuánto tiempo se dedica a esta actividad?

Mi empresa labora desde 08 de abril de 1992, estamos trabajando desde hace 23 años.

4. Preguntas centrales

• ¿Posee algún sistema de control para sus áreas funcionales?

No poseemos ningún sistema control técnico, lo único que llevamos es un sistema de inventario básico.

• ¿Cómo maneja el proceso de contratación de personal?

La contratación de personal es muy básica, por lo general es con referencias de otras personas, no se realiza ningún tipo de pruebas.

• ¿Cuál es la dinámica del área de ventas?

En la actualidad poseemos dos vendedores, los cuales visitan los establecimientos o papelerías de menor tamaño, y realizan un levantamiento de necesidades o pedidos que son entregados posteriormente.

- **¿De qué forma lleva la actividad contable del negocio?**

A pesar de que el SRI nos obliga a llevar contabilidad, en el establecimiento no contamos con un contador fijo, sino que lo hacemos a través de un contador externo el cual va al establecimiento una vez por semana para actualizar documentación, llevar facturas para pagos y realizar pago a proveedores.

ENCUESTA A LOS COLABORADORES

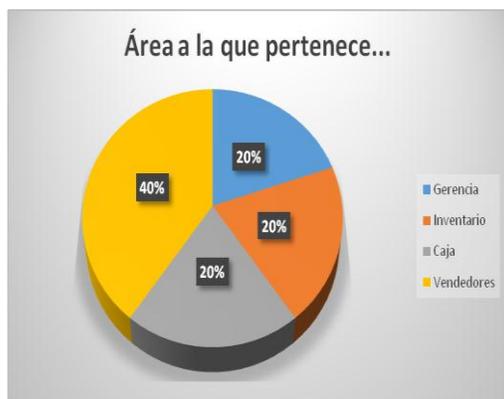
Pregunta N° 1: Datos Informativos

1.1. Área a la que pertenece:

PREGUNTA 1.1.

Área a la que pertenece:...

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerencia	1	20
Inventario	1	20
Caja	1	20
Vendedores	2	40
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación:

En la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, laboran 5 personas de las cuales se distribuyen de la siguiente manera: el gerente o administrador, una persona en inventario, una en caja y dos vendedores.

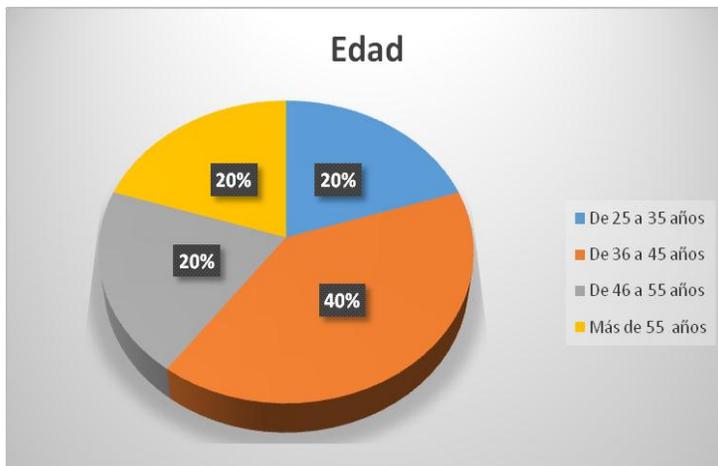
Esta pregunta permite evidenciar claramente cómo se encuentra distribuidos los colaboradores de la empresa en estudio, pudiéndose ver que existe un 40% de la población laboral ubicadas en el área de ventas, esto se debe a que la vida del negocio está en la visita directa al cliente.

1.2. Edad:

PREGUNTA 1.2

Edad:...

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
De 25 a 35 años	1	20
De 36 a 45 años	2	40
De 46 a 55 años	1	20
Más de 55 años	1	20
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos

En la empresa existe una sola persona de más de 55 años, la misma que es la propietaria o gerente; seguido de un colaborador cuya edad oscila entre los 46 a 55 años, dos personas entre los 36 a 45 años y solamente una de 25 a 35 años. Esto quiere decir que el ámbito

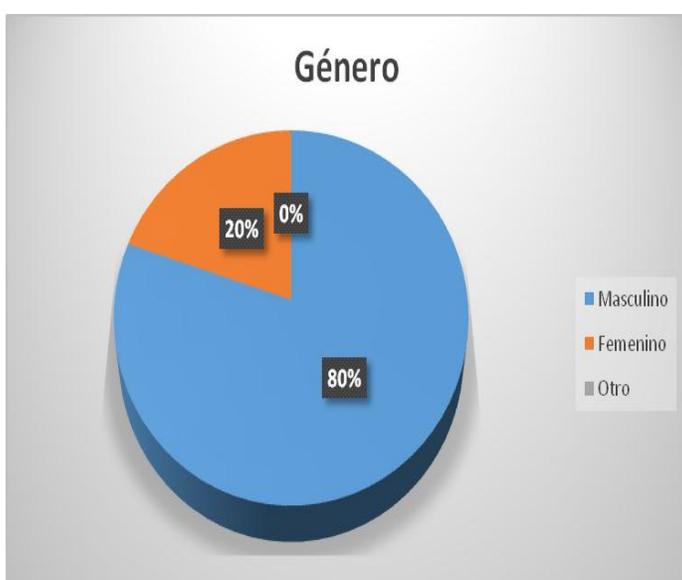
laboral de la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR se encuentra acumulada en el rango de edad de 36 a 45 años.

1.3. Género:

PREGUNTA 1.3.

Género:....

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	4	80
Femenino	1	20
Otro	0	0
TOTAL	5	100



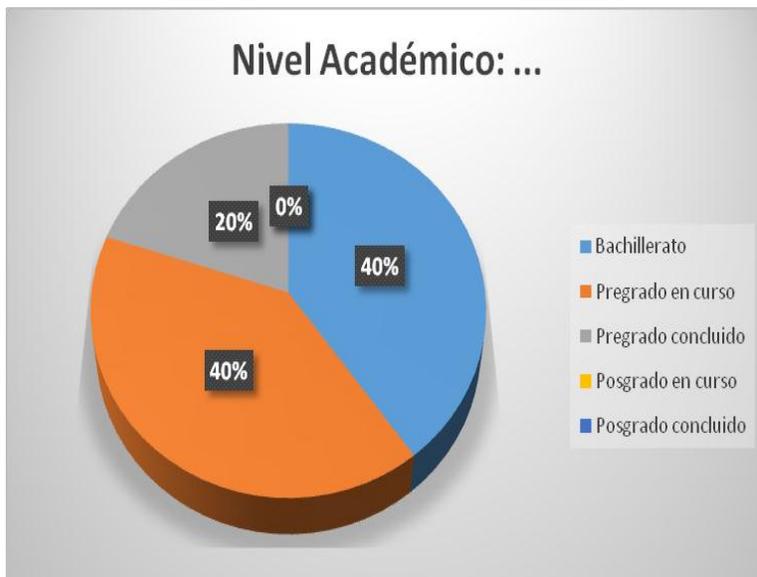
Análisis e interpretación de datos:

En la NUEVA PAPELERÍA SUR la población laboral se encuentra acumulada en el género masculino que corresponde al 80% de la totalidad de empleados, seguido del género femenino que es de apenas un 20% que corresponde a una persona que realiza el cargo de cajera.

1.4. Nivel Académico:

PREGUNTA 1.4.
Nivel académico: ...

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Bachillerato	2	40
Pregrado en curso	2	40
Pregrado concluido	1	20
Posgrado en curso	0	0
Posgrado concluido	0	0
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

En referencia a la preparación académica existen dos bachilleres que corresponde al 40% de la población total, dos personas que se encuentran estudiando en la universidad, lo cual deja evidenciar un porcentaje igual al anterior y una sola persona con estudios de pregrado concluido que corresponde al 20%.

Indicador. Nivel de conocimiento

Pregunta 2:

¿Conoce Ud. qué es un control interno?

Pregunta 2:

PREGUNTA 2
¿Conoce Ud. qué es un control interno?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

De las cinco personas encuestadas tres tienen conocimiento sobre control interno que corresponde al 60%, seguido de dos que desconocen que corresponde a 40 puntos porcentuales, lo cual quiere decir que existe alta probabilidad de dar a conocer sobre lo que se va a investigar.

Pregunta 3:

Si contestó afirmativa la pregunta anterior, señale cuál de ellos conoce.

PREGUNTA 3.
¿Cuál de ellos conoce?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Administrativo	2	66,67
Financiero	1	33,33
Ninguno	0	0
TOTAL	3	100



Análisis e interpretación de datos:

De las personas que conocen sobre sistemas de control, dos de ellas tienen conocimiento cercano de los controles administrativos, mientras que una de ellas conoce el financiero.

Indicador: Existencia de medios de control interno

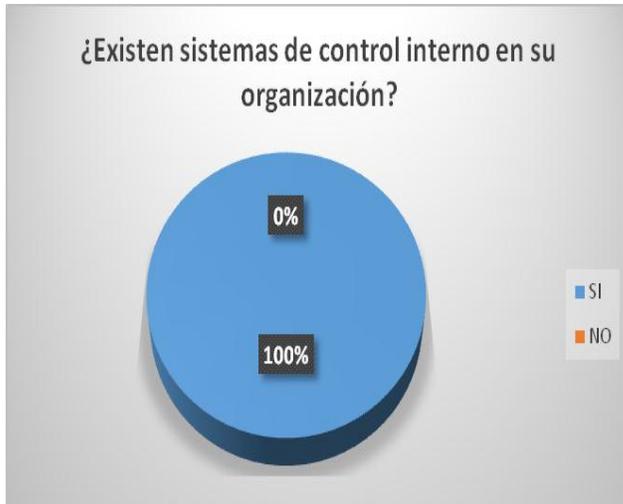
Una vez que usted, ya conoce que es el Control Interno, le invito a contestar las siguientes preguntas:

Pregunta 4

¿Existen sistemas de control interno en su organización?

PREGUNTA 4.
¿Existen sistemas de control interno en su organización?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

Los empleados de la NUEVA PAPELERÍA SUR, tienen conocimiento de que en la empresa si aplican algún sistema de control como se puede apreciar en los resultados del ítem 4.

Pregunta 5

¿Qué tipo de control realizan en el área que usted colabora?

PREGUNTA 5.

¿Qué tipo de control realizan en el área que usted colabora?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Manual	0	0
Mediante un sistema	0	0
Control personal	5	100
Ninguno	0	0
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

Los empleados conocen que en la empresa solo existe un sistema de control de asistencia, que es al cual ellos se encuentran sometidos, pues tiene que realizar un registro de entrada y salida de personal.

Pregunta 6

¿Existen procedimientos claros y detallados de una manera escrita para su correcta aplicación en relación a los objetivos de su área de trabajo?

PREGUNTA 6.

¿Existen procedimientos claros y detallados de una manera escrita para su correcta aplicación en relación a los objetivos de su área de trabajo?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

En la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, no tiene procedimientos claros y detallados de una manera escrita para su correcta aplicación en relación a los objetivos de su área de trabajo.

Pregunta 7

¿La empresa ha desarrollado procedimientos para autorizar o aprobar las operaciones?

PREGUNTA 7.

¿La empresa ha desarrollado procedimientos para autorizar o aprobar las operaciones?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	20
NO	0	0
Ocasionalmente	4	80
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

Con relación a si la empresa ha desarrollado procedimientos para autorizar o aprobar las operaciones una sola persona (gerencia) sostiene que si lo hecho, lo cual representa en los resultados un 20%. Mientras que los 4 colaboradores supieron manifestar que ocasionalmente, este dato representa el 80%.

Pregunta 8

¿Se establecen los procesos en base a un análisis y planificación previa?

PREGUNTA 8.

¿Se establecen los procesos en base a un análisis y planificación previa?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

Al indagar sobre si en la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR, se establecen procesos en base a análisis y planificación, se pudo evidenciar que no realizan el trabajo de manera planificada, y lo que es peor aún, no existen procesos de análisis para conocer la situación actual de la misma.

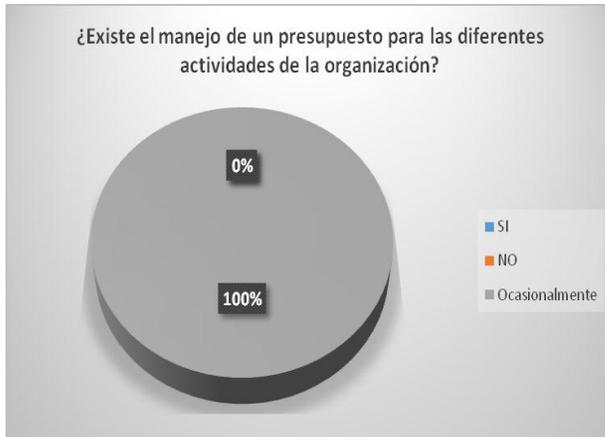
Pregunta 9

¿Existe el manejo de un presupuesto para las diferentes actividades de la organización?

PREGUNTA 9.

¿Existe el manejo de un presupuesto para las diferentes actividades de la organización?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	0	0
Ocasionalmente	5	100
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

En relación a la asignación y manejo presupuestario, se indagó sobre si en las empresas se realiza un adecuado manejo de rubros económicos para las diferentes actividades de la organización, se pudo ver que lo hacían ocasionalmente. Lo cual es una debilidad de parte de la gestión

Pregunta 10.

¿Existe una persona encargada de evaluar los procesos, normas y demás políticas que afectan el desenvolvimiento del negocio?

PREGUNTA 10.

¿Existe una persona encargada de evaluar los procesos, normas y demás políticas que afectan el desenvolvimiento del negocio?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	5	100
Ocasionalmente	0	0
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

Al indagar si existe una persona encargada de evaluar los procesos, normas y demás políticas que afectan el desenvolvimiento del negocio, se pudo conocer que no, pues la empresa carece de procesos, y más aún al ser una pequeña empresa que nació dentro de una estructura familiar, hasta el momento se la maneja empíricamente.

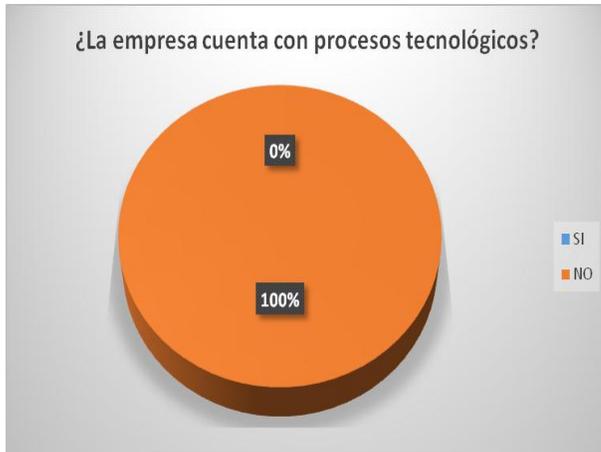
Pregunta 11.

¿La empresa cuenta con procesos tecnológicos?

PREGUNTA 11.

¿La empresa cuenta con procesos tecnológicos?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

La respuesta del ítem 11, define que la empresa NUEVA PAPELERÍA SUR no posee procesos tecnológicos, dato que se debe considerar para el diseño de la propuesta. La pregunta 12 no fue tabulada pues, el ítem 11 no fue contestado por ninguno de los colaboradores de la empresa, ya que la empresa no cuenta con ningún proceso tecnológico.

Indicador: Nivel de aceptación

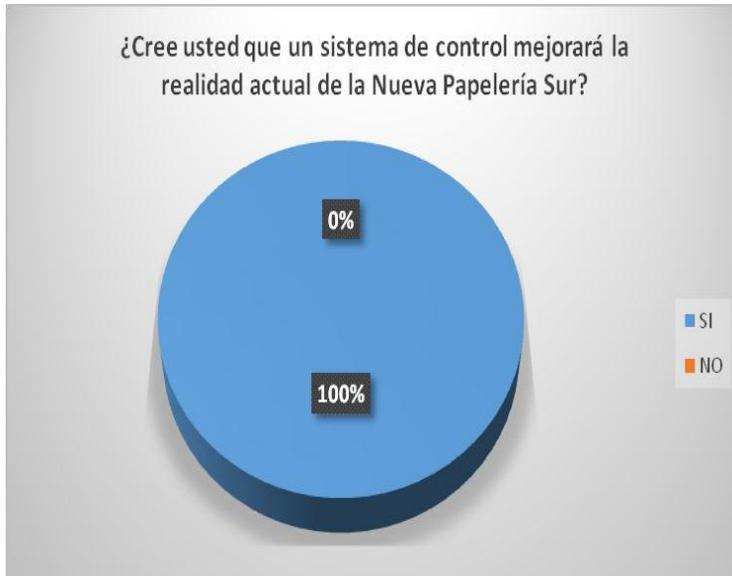
Pregunta 13

¿Cree usted que un sistema de control mejorará la realidad actual de la NUEVA PAPELERÍA SUR?

PREGUNTA 13.

¿Cree usted que un sistema de control mejorará la realidad actual de la NUEVA PAPELERÍA SUR?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

Al preguntar sobre si un sistema de control mejorará la realidad de la NUEVA PAPELERÍA SUR, se pudo ver que todos los colaboradores de la empresa consideran que si, lo cual permite conocer el nivel de apertura institucional para realizar una propuesta al respecto.

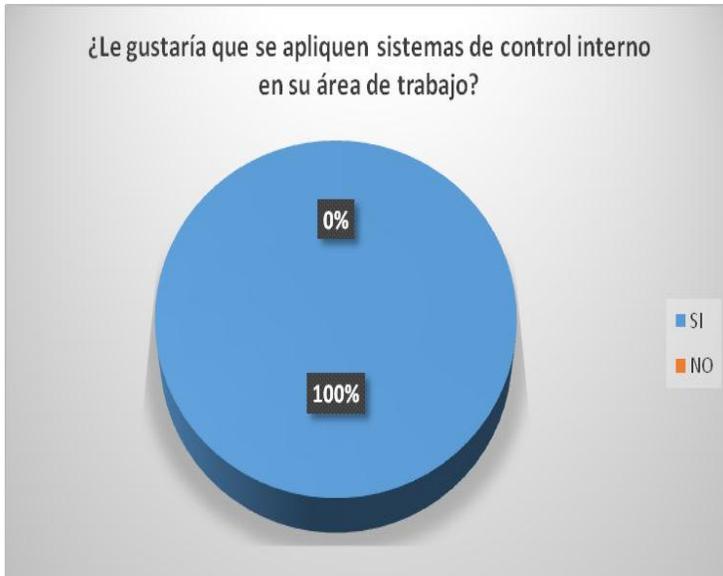
Pregunta 14

¿Le gustaría que se apliquen sistemas de control interno en su área de trabajo?

PREGUNTA 14.

¿Le gustaría que se apliquen sistemas de control interno en su área de trabajo?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100



Análisis e interpretación de datos:

Los colaboradores están predispuestos para que se implemente a futuro sistemas de control interno, pues consideran que son de vital importancia para el crecimiento de la empresa.

TIEMPO FINAL: 14.910.456.000.000.000

Fecha: 2019-09-29 13:00 UTC

Todos los fuentes 81
 Fuentes de internet 87

- [0] [@dipoma.uco.es/tesis/1234567891011121314151617181920.pdf](#)
123 20 resultados
- [1] [@www.monografias.com/trabajos70/control-interno-control-interno.shtml](#)
123 44 resultados
- [2] [@www.monografias.com/trabajos20/figuras-control-interno.shtml](#)
123 43 resultados
- [3] [@www.monografias.com/trabajos21/control-interno-control-interno.shtml](#)
123 42 resultados
- [4] [@www.gestipolis.com/control-interno-en-la-direccion-y-economia-empresarial](#)
123 42 resultados
- [5] [@www.cunil.net/ice/2012/figura.htm](#)
123 38 resultados
- [6] [@www.gestipolis.com/sistema-de-control-interno-aplicado-en-una-entidad-publica](#)
123 38 resultados
- [7] [@www.cunil.net/ice/figuras.php?opcion=com_muestreador_download&id_id=273&id_id=24](#)
123 38 resultados
- [8] [@www.cunil.net/ice/figuras.php?opcion=com_muestreador_download&id_id=273&id_id=24](#)
123 38 resultados
- [9] [@www.monografias.com/trabajos21/figuras-ice-previo.shtml](#)
123 34 resultados
- [10] [@es.scribd.com/document/1234567891011121314151617181920/control-interno-1234567891011121314151617181920](#)
123 33 resultados
- [11] [@www.cunil.net/ice/figuras.php?opcion=com_muestreador_download&id_id=273&id_id=24](#)
123 33 resultados
- [12] [@https://elabastor.com/control-interno-conceptos/](#)
123 33 resultados
- [13] [@www.cunil.net/ice/figuras.php?opcion=com_muestreador_download&id_id=273&id_id=24](#)
123 33 resultados
- [14] [@documentos.com/documentos/ice-que-que-que.html](#)
123 33 resultados
- [15] [@mydata.edu/ice/figuras.php](#)
123 34 resultados
- [16] [@https://prol.com/ice/figuras.php?opcion=com_muestreador_download&id_id=273&id_id=24](#)
123 33 resultados
- [17] [@www.monografias.com/trabajos21/figuras-ice-que-que-que.shtml](#)
123 33 resultados
- [18] [@cunil.net/ice/figuras.php?opcion=com_muestreador_download&id_id=273&id_id=24](#)
123 33 resultados
- [19] [@repositorio.uco.es/tesis/1234567891011121314151617181920.pdf](#)
123 34 resultados
- [20] [@documentos.com/documentos/ice-y-evaluacion-del-control-interno.html](#)
123 33 resultados
- [21] [@www.dipoma.es/tesis/1234567891011121314151617181920.pdf](#)
123 33 resultados
- [22] [@es.scribd.com/document/1234567891011121314151617181920/control-interno](#)
123 33 resultados
- [23] [@www.cunil.net/ice-figuras.php?opcion=com_muestreador_download&id_id=273&id_id=24](#)
123 33 resultados
- [24] [@www.monografias.com/trabajos70/figuras-ice-que-que-que.shtml](#)
123 33 resultados
- [25] [@com.uco.es/tesis/1234567891011121314151617181920.pdf](#)
123 33 resultados
- [26] [@es.scribd.com/document/1234567891011121314151617181920/control-interno](#)
123 33 resultados

<input checked="" type="checkbox"/>	[82]	www.elsol.com/index.php/articulos...-de-competitividad.html	7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[81]	www.uca.edu.ec/userFiles/085/Files/INFOR...ARZO 2015 VF.pdf	3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[82]	www.ej-y.com/es/keyquestion/que-como-hacer-un-analisis-competitivo-del-mercado	7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[83]	www.nitox.com/marketing/	7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[84]	portal.uca.edu.ec/userFiles/085/Files/IN...ARZO 2015 VF.pdf	3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[82]	https://www.201511700601788.wordpress.com/2015/05/05/analisis-competitivo/">https://www.201511700601788.wordpress.com/2015/05/05/analisis-competitivo/	7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[84]	www.monografias.com/trabajos8/Investig...-y-servicios.shtml	7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[87]	www.luzarcal.com/temas/Analisis-Del-Eritimo-Competitivo51126.html	7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[84]	https://www.icafe.es/index.php/compon...-central-del-escudo	4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[84]	www.academia.edu/12609089/CONTROL_INTERNO_CLIENTES_POR_COBRAR	3 resultados
<input type="checkbox"/>	[73]	https://prezi.com/mDf8umDgkL/auditoria-valor/	10 resultados
<input type="checkbox"/>	[71]	repositorio.unam.edu.ec/handle/123456789/6819/Ce6-THP-188.pdf	7 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[72]	tescomarketing.blogspot.com/2013/08/analisis-competitivo.html	8 resultados
<input type="checkbox"/>	[72]	www.auditool.org/blog/control-interno/98-el-informe-caso-ty-3	11 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[75]	https://www.ecofid.com/document/173e7266/Control-interno	6 resultados
<input type="checkbox"/>	[76]	https://es.ecofid.com/doc/1773268/Fundamentos-Del-Control-Interno	10 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[77]	https://www.clubensaya.com/informacion-de-1-libros/inversiones/00268.html	4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[78]	Librosman4.blogspot.com/2015/07/08-describe-que-es-el-control-como-se-hace.html#ixzz381818888	4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[78]	colegiosdecomerciantes.org.ec/holides/agosto-7-2016/	4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[80]	https://prezi.com/m8t8unqplew/control-interno-en-la-inversiones/	3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[81]	www.ambiente.gov.ec/punto-venta/	6 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[82]	https://es.ecofid.com/doc/11771073/Control-interno	4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[82]	www.academia.edu/8943588/CONTROL_INTERNO	4 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[84]	www.eltiempo.com.ec/holides/comerciantes...-de-022-segun-el-tes	6 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[82]	repositorio.unam.edu.ec/handle/123456789/543	3 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[84]	www.academia.edu/142304420/inversiones	4 resultados
<input type="checkbox"/>	[87]	https://prezi.com/mDf8umDgkL/importanc...-y-mas-de-marquitas/	10 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[84]	https://www.clubensaya.com/Caricla/El-Emprendedor/047876.html	3 resultados



