

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Carrera de Ingeniería Comercial



TEMA:

“MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS, APLICADO A PYMES DE COMERCIO, SERVICIOS Y PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

AUTOR:

Darío Eduardo Dávila Sandoval

TUTOR:

MSc. MBA. Juan D. Martínez G.

Quito - Ecuador

2012

i

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, certifico:

Que el Trabajo de Investigación “**MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS, APLICADO A PYMES DE COMERCIO, SERVICIOS Y PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**”, presentado por el Señor Darío Eduardo Dávila Sandoval, estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado, que se designe, para su correspondiente estudio y calificación

Quito, noviembre 2012

TUTOR

Ing. Juan D. Martínez Guevara, MBA

C.C. 170504164-6

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, declara que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, noviembre 2012

AUTOR:

Darío Eduardo Dávila Sandoval

C.C. 171233116-2

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de pregrado.

Quito, noviembre del 2012

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE TESIS	iii
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I	1
METODOLÓGICO	1
ANTECEDENTES	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS	7
JUSTIFICACIÓN	8
HIPÓTESIS	12
CAPÍTULO II	13

MARCO TEÓRICO	13
PYMES, Definición	13
PYMES EN EL ECUADOR	14
FORTALEZAS DE LAS PYMES EN EL ECUADOR	15
DEBILIDADES DE LOS PYMES EN EL ECUADOR	15
ANTECEDENTES HISTÓRICOS – ENFOQUE TRADICIONAL	15
ANTECEDENTES HISTÓRICOS – INFORME COSO	18
CONTROL INTERNO	19
CONTROL INTERNO: Definición	20
OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	24
IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	25
COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	26
LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	28
CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO POR PARTE DE LOS AUDITORES	29
CLASES DE CONTROL INTERNO	30
IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO	31
LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	34
CONTROL DE CALIDAD ISO 9000 -2001	35
• ISO INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION	35

• PRINCIPIOS DE LA ISO	35
• ISO 9000	37
CAPÍTULO III	39
ESTUDIO DE LOS PARÁMETROS EMPRESARIALES A LOS QUE SE ENFOCAN LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CONTROL INTERNO	39
MARCO TÉMPORO – ESPACIAL	39
Marco Temporal	39
Marco Espacial	39
PROCESO DE INVESTIGACIÓN	40
Objetivos de Investigación	40
Universo de investigación	41
Determinación de la Muestra	41
Instrumentos de Investigación	43
Tabulación e interpretación de datos	46
Resultados del proceso de Investigación	64
ANÁLISIS FODA DEL SECTOR DE LAS PYMES	65
Etapa I: Analítica	65
Etapa II: Determinación Estratégica	71
Etapa III: Evaluativa	76
PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO	81

CAPÍTULO IV	83
PROPUESTA	83
INTRODUCCIÓN	83
NOMBRE DE LA PROPUESTA	86
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	86
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	88
POLÍTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL	89
ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL	90
ETAPA I: AMBIENTE DE CONTROL	91
ETAPA II: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	100
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TIPO	108
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO	109
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES - FINANCIEROS	137
FASE IV: HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO	166
HERRAMIENTAS PARA CONTROL ADMINISTRATIVO	166
HERRAMIENTAS DE CONTROL CONTABLE FINANCIERO	176
CAPITULO V	179
ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	179
EVALUACION COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA ¡Error! Marcador no definido.	

BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO VI	182
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	182
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA	186

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Medios para obtener el Control Interno	32
Cuadro N° 2: Distribución de PYMES por sectores	41
Cuadro N° 3: Determinación de la Muestra	42
Cuadro N° 4: Estratificación de datos	42
Cuadro N° 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	67
Cuadro N° 6: Matriz de Evaluación de Factor Internos (EFI)	70
Cuadro N° 7: Factores Claves de Éxito	72
Cuadro N° 8: Matriz FODA	75
Cuadro N° 9: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	78
Cuadro N° 10: Plan de Control Interno para PYMES	82
Cuadro N° 11: Componente del Ambiente de Control de una Empresa	92
Cuadro N° 12: Encabezado de Procedimiento Propuesto	102
Cuadro N° 13: Pie de Procedimiento Propuesto	103
Cuadro N° 14: Cadena de Valor Genérica	107
Cuadro N° 15: Ficha técnica – Procedimiento Administrativo	110
Cuadro N° 16: Ficha técnica – Procedimiento Financiero	137
Cuadro N° 17: Cuestionario para revisión de la Misión Organizacional	167
Cuadro N° 18: Cuestionario para revisión de la Visión Organizacional	168
Cuadro N° 19: Formulario para Planificación de Recursos Humanos	169
Cuadro N° 20: Check List para control de la Planeación de RRHH	181
Cuadro N° 21: Ficha de Revisión y Control de existencia de Documentación	171
Cuadro N° 22: Formato para control y seguimiento del proceso de Reclutamiento de personal	172

Cuadro N° 23: Formato de comparación de resultados del proceso de Selección de Personal	173
Cuadro N° 25: Formato para control y seguimiento para procesos financieros	175

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Control como Proceso Administrativo	22
Gráfico N° 2: Componentes del Control Interno	28
Gráfico N° 3: Principios de la ISO	37
Gráfico N° 4: Distribución Geográfica – D.M.Q.	40
Gráfico N° 5: Datos Estratificados	42
Gráfico N° 6: Matriz Interna – Externa	71
Gráfico N° 7: Estructura del Sistema de Control	94
Gráfico N° 8: Compromiso Organizacional	97
Gráfico N° 9: Orgánico Estructural de una PYME tipo	103
Gráfico N° 10: Cadena de Valor Genérica de una PYME tipo	106
Gráfico N° 11: Cadena de Valor Específica para una PYME	108

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE DISEÑO GRÁFICO

TEMA:

“MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS, APLICADO A PYMES DE COMERCIO, SERVICIOS Y PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

AUTOR:

Darío Eduardo Dávila Sandoval

TUTOR:

MSc. MBA. Juan D. Martínez G.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de mejorar los niveles de control interno de la PYMES, de los sectores de comercio, servicio e industriales del Distrito Metropolitano de Quito, analiza la forma como este sector empresarial lleva los controles internos, y propone un Sistema de Control Interno para las áreas Administrativas y Financieras, que involucra a todos los integrantes de la organización, y con la objetividad de unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones, conceptos sobre el control interno. La propuesta se encuentra diseñada para dar un grado razonable de confiabilidad y seguridad en la consecución de los objetivos propuestos por los empresarios locales.

PALABRAS CLAVES: control interno, ambiente interno, proceso, actividades.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

COMMERCIAL ENGINEERING CAREER

TOPIC:

""MODEL OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF FINANCIAL ADMINISTRATIVE OPERATIONS, APPLIED TO SMES TRADE, SERVICES AND INDUSTRIAL PRODUCTION QUITO METROPOLITAN DISTRICT""

AUTHOR

Darío Eduardo Dávila Sandoval

TUTOR

MSc. MBA. Juan D. Martínez G.

ABSTRACT

This research responds to the need to improve internal control levels of SMEs in the sectors of trade, service and industrial Metropolitan District of Quito, analyzes how this business sector has internal controls, and proposes a internal Control System for Financial and Administrative areas, involving all members of the organization, and with the objective of unifying against the existence of a large variety of interpretations, internal control concepts. The proposal is designed to provide a reasonable degree of reliability and security in achieving the goals set by local entrepreneurs.

KEYWORDS: internal control, internal environment, process activities cess activities.

CAPÍTULO I

METODOLÓGICO

ANTECEDENTES

El control interno se implementa en las empresas, con el fin de detectar desviaciones con respecto a los objetivos empresariales y de limitar desconciertos o imprevistos. Este tipo de controles permiten que la dirección haga frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro de las organizaciones.

El sistema de control interno está directamente entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales, es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, evitan gastos innecesarios y permite una respuesta rápida ante circunstancias cambiantes.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos, ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las leyes y normas vigentes, entre otras bondades orientadas al mejoramiento de las operaciones administrativas – financieras.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el conjunto de personas que conforman una entidad, diseñado para conseguir los objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

Cooper & Librand S.A. en el Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España (1992) menciona que *“El control interno es un proceso efectuado por el directorio, 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

Ninguna organización puede identificar todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento, y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia las personas que componen la

organización, deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Los controles internos no son elementos restrictivos, sino que son facilitadores de los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos, porque identifican los riesgos, permiten su superación y por ende los objetivos son alcanzados, no se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

Muchas PYMES no tienen en cuenta ciertas herramientas de gestión y contables, porque no las creen aplicables a su estructura dado el tamaño reducido, y prefieren un manejo más familiar de la empresa. Poco a poco, mientras van creciendo e incorporando personal, el manejo familiar no puede aplicarse y comienzan a pedir ayuda a profesionales para intentar resolver los problemas de control de gestión. Es importante entonces hablar del control interno, que es un instrumento de gestión y que ha generado muchas líneas de pensamiento y muchos informes sobre este tema, dado que es muy amplio, ha sido difícil encontrar una definición mundialmente aceptada.

Para la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) el “*control interno representa el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección*”, para ofrecer una garantía razonable de que se han cumplido los objetivos generales siguientes:

- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir;
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades;
- Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección; y
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Causa - Efectos

La importancia de las PYMES como protagonistas en el desarrollo empresarial, económico y social de un país hoy en día es incuestionable por los siguientes motivos, determinados por la Superintendencia de Compañías en el año 2009 y que versan sobre la temática en estudio:

- Toda corporación o gran empresa se inició como una pyme.
- Por cada gran empresa hay aproximadamente nueve PYMES.

- En la Superintendencia de Compañías se encuentran registrada tiene registradas 38,000 compañías, de las cuales, el 96% se consideran PYMES.
- El 25% del PIB no petrolero del país es producido por pymes.
- El 65% de las plazas de trabajo en el país provienen de pymes.

Las PYMES operan usualmente en el ámbito formal de la economía, pero por otra parte se encuentran aquellas de origen familiar que no necesariamente están integradas a ese sector, en el Ecuador el éxito de las pequeñas y medianas empresas radica en el emprendimiento, así lo sostiene la Superintendencia de Compañías (2009) al mencionar que varias cifras lo demuestran, como que el crecimiento en el sector empresarial ha sido del 5,2%, que ha generado 500 mil empleos directos y 2,5 millones de empleos de manera indirecta. En el Ecuador, la pequeña y mediana empresa se ha caracterizado tradicionalmente por operar con informalidad y poca organización empresarial, de allí que un gran porcentaje de estas suelen fracasar en los dos primeros años de funcionamiento.

Pronóstico y Control del Pronóstico

Lo manifestado en el numeral 2.2.1, podría evitarse si estas empresas tuvieran en cuenta ciertas herramientas de gestión y contables que debido a su naturaleza familiar o a factores como su tamaño no son tomadas en cuenta para su manejo.

Según Cooper & Librand S.A ,el control interno *“es un instrumento de gestión que representa el conjunto de planes, métodos, procedimientos efectuados por el directorio, la dirección y el resto de personal de una organización con el fin de brindar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos”*.

Los manuales de control interno son aplicables para las empresas u organizaciones para las que fueron específicamente diseñados y por ende no es posible llevar estos manuales a otras empresas por mucho que estas se parezcan. Por el contrario, sería de mucha utilidad para las pymes contar con un modelo de sistemas de control interno que considerando la tipología de cada una de ellas, permita a la empresa contar con esta valiosa herramienta sin la necesidad de realizar fuertes inversiones para elaborar su propio manual de control interno.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema principal

¿De qué manera las PYMES de comercio, servicios y producción industrial en la ciudad de Quito pueden fortalecer sus sistemas de control, considerando que existen diferencias generadas en la tipología empresarial, desde el punto de vista de la actividad que realizan?

Problemas secundarios

- ¿Qué características identifican a las PYMES, permitiendo diferenciarlas en función de la actividad que realizan, y cuáles son los parámetros empresariales a los que se enfocan los diferentes sistemas de control interno?
- ¿Cuál es la generalidad financiera y administrativa que presentan las PYMES de comercio, servicios y producción industrial en la ciudad de Quito?
- ¿Qué modelo de sistema de control interno resulta idóneo en función de la tipología empresarial desde un punto de vista de la actividad que realizan las empresas, específicamente las PYMES?
- ¿Cuál es costo beneficio que tendrán las PYMES, con la aplicación de la propuesta?

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un modelo de control interno aplicado a la PYMES de comercio, servicios y producción industrial del Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo a la especialidad de la tipología empresarial en función de la actividad que realiza.

Objetivos Específicos

- Describir las características que permiten diferenciar a las PYMES, en función de la actividad que realizan e identificar los parámetros empresariales a los que se enfocan los diferentes sistemas de control interno.

- Analizar la generalidad financiera y administrativa que presentan las PYMES de comercio, servicios y producción industrial en la ciudad de Quito
- Diseñar un modelo de sistema de control interno resulta idóneo en función de la tipología empresarial desde un punto de vista de la actividad que realizan las empresas, específicamente las PYMES
- Realizar un análisis de costo-beneficio de la aplicación del modelo propuesto.

JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

Es importante mencionar que las PYMES al ser empresas creadas por generalidad de un antecedente familiar, muchas de ellas no consideran el aporte teórico en su estructura y gestión organizacional, ante esta realidad han surgido estudios teóricos que les permite convertirse en empresas en vías de desarrollo.

Entre dichos aportes se puede referir al control interno como una necesidad de gestión administrativa y financiera, así se han emitido informes de gran envergadura como el Informe emitido por el COMMITTEE OF THE TREADWAY COMMISSION COSO, creado en Estados de América en el año 1985, bajo la sigla COSO (nombrado así en honor al grupo de instituciones fundadoras), fue publicado en 1992, en dicho informe se integra cinco componentes:

- **Ambiente de Control:**

Consiste en dar el tono de una Organización influenciando la conciencia de control de la alta dirección y sus empleados, es la base de los demás componentes del control interno.

- **Valoración de Riesgos:**

Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

- **Actividades de Control:**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo, que se tomen acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de objetivos de la entidad.

- **Información y Comunicación:**

Implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera y de administración dentro de la empresa.

- **Supervisión y Monitoreo:**

Es el proceso que se realiza para valorar la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y asegurar razonablemente que los hallazgos y los resultados de otras revisiones se atiendan con oportunidad.

Justificación Metodológica

Para la elaboración del presente proyecto se aplicara un proceso metodológico de carácter cualitativo – cuantitativo; en el primer caso se desarrollará en el análisis de sucesos ocurridos en las empresas investigadas, y en el segundo caso se determinará el número de pymes existentes en el Distrito Metropolitano de Quito, para luego de la determinación muestral proceder a parametrizar, el segmento en estudio para obtener datos debidamente representativos, y de esta forma poder aplicar la técnica de la encuesta, la cual a través de un cuestionario permitirá identificar las necesidades de las pymes en cuanto a sistemas de control interno empresarial. Así como sus debilidades por la ausencia de los mismos.

Para el desarrollo del proyecto se aplicará el *método analítico* mediante la investigación de los sistemas de gestión de control interno que aplican las PYMES y si no existe la aplicación de los mismos, mediante el análisis de los medios de control que utilizan las empresas medianas y pequeñas. Una vez realizado el proceso analítico se complementa la investigación con la aplicación del *método de deductivo*, considera que la conclusión está implícita en la hipótesis, por tanto como resultado de la investigación, se propone como propuesta la **Creación de un Sistema de Control Interno** dirigido a los tres tipos de PYMES existentes.

Y finalmente, el proceso investigativo se complementa con el *método inductivo* en la determinación de conclusiones y recomendaciones como resultados obtenidos se podrá demostrar las necesidades de aplicación de la propuesta.

Justificación Práctica

El mundo globalizado exige controles internos confiables, de fácil interpretación, de alta credibilidad, de tal manera que entreguen seguridad y garanticen transparencia y efectividad de las transacciones de la empresa. La propuesta de un Modelo de Sistemas de Control Interno que se enfoque a tres tipos de PYMES: comerciales, de servicios y producción industrial, a fin de beneficiarlas y de propiciar una administración más moderna e integral.

Se hace esta propuesta con el objeto de facilitar la aplicación de un modelo de sistema de control interno moderno e innovador que garantice identificación de riesgos, minimización, la eficacia y productividad empresarial, que propicie mayor rentabilidad, que asegure y salvaguarde los activos de la empresa.

Se pretende diseñar un aporte de esta naturaleza, pensando en dejar una herramienta de suma importancia que pueda ser adoptado por cualquier pymes que posibilite la búsqueda de soluciones a los problemas empresariales de forma efectiva, económica y viable.

A través de este trabajo se pretende ofrecer una solución a los problemas que se presentan en las pymes, en lo referente al control interno, diseñando procedimientos para una buena aplicación de los mismos, tratando de actualizar los conocimientos que integren los componentes de la nueva filosofía que sostiene el autor.

HIPÓTESIS

Las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito, requieren de un Sistemas de Control Interno, que les permita viabilizar sus actividades comerciales, de producción y de servicios, debido a que en la actualidad la mayoría de ellas carecen y desconocen de la aplicación e importancia del mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

PYMES, Definición

Es muy difícil determinar exactamente qué empresa está categorizada como una PYME. si se hace referencia a su tamaño por el número de empleados, se puede establecer que existen muchas empresas con pocos empleados con una gran inversión y producción debido a su alta capacidad tecnológica. Otro factor determinante es el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad, en el Ecuador no existe una entidad que pueda determinar dicha categorización.

No existe una definición exacta para la PYMES, sin embargo se cuenta con ciertos parámetros que permiten determinarlas:

- Número de personas
- Ventas netas anuales e impuestos externos

PYMES EN EL ECUADOR

Sin embargo, para el efecto, se engloba a las PYMES ecuatorianas como cualquier empresa proveedora de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura de mercado. Entonces, una organización PYME, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador.

Ante la difícil determinación de un concepto para las PYMES, es pertinente mencionar en el Ecuador lo establecido por la *Superintendencia de Compañías en la Resolución No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.II*, (disponible en noviembre del 201, en línea en http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf), en su artículo primero establece que “para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a. Activos totales inferiores a 4 millones de dólares;*
- b. Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a 5 millones de dólares; y,*
- c. Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.*

Se considerará como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al periodo de transición.

Fortalezas de las PYMES en el Ecuador

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistribuido
- Capacidad de generación de nuevas fuentes de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambio
- Estructuras empresariales horizontales.

Debilidades de los PYMES en el Ecuador

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Insuficiente capacitación de personal
- Insuficiente financiamiento
- Insuficiente capacidad productiva
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS – ENFOQUE TRADICIONAL

Los temas asociados a las auditorías, verificaciones fiscales e inspecciones están presentes hoy con mucha fuerza en todas las empresas; sin embargo el hecho de que éstas se realicen y cada empresa tome medidas para auto-auditarse en dos ocasiones

en el año, no basta para asegurar lo más importante que es la prevención que podamos lograr mediante el Control Interno.

En el mundo de hoy este aspecto juega un papel decisivo, pues no se trata solamente de detectar y aplicar medidas, sino de estudiar qué elementos facilitan los descontroles, qué más es necesario hacer para evitar que ocurran violaciones.

En primer lugar debemos hacer énfasis en que hoy dentro de las tareas del Control Interno está sistematizar que directivos, auditores y personal especializado evalúen partiendo de los errores detectados o del análisis de los posibles riesgos, qué medidas pueden introducir sin exagerar el costo de éstas.

En la medida en que el equipo de dirección y sus especialistas creen hábitos de estudiar las áreas de riesgos y accionar sobre las mismas, sin exagerar controles, ni encarecerlos; pero asegurando su efectividad, estaremos preparando condiciones para en una evaluación lograr:

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

Hay algo que no se puede dejar de destacar ya que es un factor clave: el factor humano, su preparación y selección, esto debe formar parte del análisis del equipo de

dirección y sus especialistas, cuando se evalúe el Control Interno. El análisis del Control Interno puede determinar que:

- Se acuda a una consultoría para la evaluación u ordenamiento de un problema.
- Que los gerentes y directores, así como el resto del personal tengan responsabilidades cuando se evalúe el control primario.
- Que éste forme parte de los conceptos de calidad total y mejora continua.
- Que se establezca o asegure la confianza en la información que se da.
- Ser más efectivo en los enfoques del costo y sus resultados.
- Reconocer los intereses de más "partes" de la empresa en sus resultados.
- Facilitar a los directivos sus labores de control en forma visible y que se concrete en una herramienta práctica y útil a la gerencia.

Si hay buenos controles, hay buenos resultados, o por lo menos, los resultados son objetivos y sirven de base para el accionar de los ejecutivos. El enfoque tradicional del control consiste en asegurarles a los auditores el papel de análisis y la información del control y en una menor medida a los departamentos que tienen alguna vinculación con el control y a los consultores de controles.

Los auditores realizan el trabajo, hacen "descubrimientos" sobre el control y en el informe hay recomendaciones para corregir o rectificar problemas identificados. En el informe de gestión debía constatarse la responsabilidad de los directivos en los resultados de sus Estados Financieros y en el Control Interno precisando como se

concretan estas responsabilidades y que la evaluación de los gerentes esté en relación con la eficacia de los controles internos de la empresa.

Este razonamiento está vinculado en primer lugar a los objetivos de las empresas.

- Rentabilidad y reducción de costos innecesarios.
- Eficiencia en la utilización de los activos.
- Evitar los riesgos, el descontrol, errores, irregularidades.
- Asegurar que las responsabilidades delegadas han sido bien asimiladas.
- Registros financieros fiables.

El enfoque tradicional hace ver que son los auditores y consultores y no la gerencia y los equipos de trabajo los responsables de evaluar e informar del Control Interno.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS – INFORME COSO

Debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, empezando con el caso Watergate en la década de los 70 y llegando a las dificultades financieras del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los 80, la Comisión del Senado de los Estados Unidos de Norte América, Treadway Commission gestionó la formación del “Committee of Sponsoring Organizations” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), conocido por sus siglas en inglés COSO. Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas

empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones. COSO estuvo y está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América (EUA); inició la investigación en 1986, sus miembros son: American Accounting Asociación (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA). En septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado “Informe COSO”.

COSO contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación. La traducción del Informe COSO, fue realizada por la firma Coopers & Lybrand y el Instituto de Auditores Internos, Capítulo España, y fue ubicada en 1997. Este texto denominado Nuevos Conceptos de Control Interno, informe COSO, constituye un aporte importante para los profesionales de América Latina, puesto que difunde los resultados obtenidos en la investigación y el método utilizado. Otra traducción del Informe COSO fue realizada en Santa Fe de Bogotá, Colombia, por Eco-ediciones, la que también está disponible en el mercado.

CONTROL INTERNO

La dinámica empresarial en la actualidad generada por la globalización ha hecho que el control interno sea una acción indispensable en la gestión empresarial, y como

consecuencia se ha formado en un instrumento óptimo para la auditoría. La profundización en el control interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administrativos profesionales, los especialistas en información y comunicación.

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.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.

El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables

CONTROL INTERNO: Definición

Según O. Ray Whittington, en su libro Principios de Auditoría (2004:212), define al control interno como: “...los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos, como los informes financieros fraudulentos”.

Abraham Perdomo Moreno, es su obra Fundamentos de Control Interno (2000), lo define como:

“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”. (p-5)

Para Juan Ramón Santillana González, en su texto Establecimiento de Sistemas de Control (1997), menciona que el control interno comprende:

“El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración”.(p.322)

El estudio titulado Control Interno (Informe COSO 1992): marco de referencia integrado, define al control interno así:

“Proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer seguridad razonable de la consecución de objetivos, en las siguientes categorías:

- *Confiabilidad de los índices financieros.*
- *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”(p.24)*

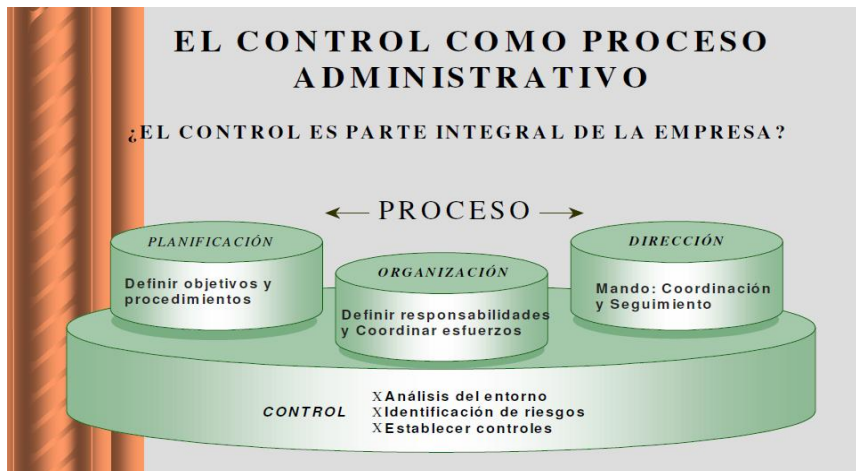


Gráfico N° 1: Control como Proceso Administrativo
Fuente; Informe COSO – 1.992

La Convención Nacional de Auditores Internos (1982), conceptúa al Control Interno en función de sus objetivos, al manifestar que el Control Interno comprende:

“ El plan de organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescriptas por la Dirección Superior”. (p.31)

Analizando los conceptos dados, se puede definir al Control Interno en una organización, como el **proceso** ejecutado por **personas** tanto de niveles jerárquicos, como en los demás niveles organizacionales, es decir todo el personal, con la finalidad de dar **seguridad razonable** en la ejecución de las operaciones en la empresa, para la consecución de los **objetivos empresariales**. La definición formulada resalta que el Control Interno:

- **Es un Proceso**

Por cuanto, la consecución e interrelación de sus actividades permiten el alcance de los objetivos propuestos.

- **En el interviene personas**

Las acciones propuestas durante el control interno son realizadas por personas que se encuentran involucradas en la organización, quienes establecen los objetivos e implantan los mecanismos de control. El aporte de cada una de ellas en el proceso de control interno es de vital importancia, pues llevan una carga intrínseca de conocimientos, vivencias organizacionales, y una curva de experiencia que sin duda afecta y por otra parte se ve afecta por el control interno.

Cada funcionario al realizar una actividad en la empresa, debe ejercer un control sobre la misma, tomando en consideración los procedimientos, las metas y los objetivos en el trabajo.

- **Brinda Seguridad Razonable**

La seguridad razonable del proceso de control interno reconoce que el costo para una organización no debería ser mayor que los beneficios que espera obtener.

- **Busca el alcance de los Objetivos Organizacionales**

Son parte de la filosofía organizacional, su existencia es de gran importancia en la vida de una organización, se convierten en la directriz en el proceso de control interno, pues se espera que la consecución de los objetivos en los informes financieros, brindando un grado de razonable seguridad cuando se encuentran

relacionados con la fiabilidad de la información financiera de la empresa y el cumplimiento de sus normas y procedimientos.

En conclusión, el control interno constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta. Es una actitud, un compromiso de todos y cada uno de los funcionarios de la empresa.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Según las definiciones anteriores, el objetivo del control interno es *“permitir el logro de los objetivos y resultados presupuestados por la administración”*, es decir, se cumplirá a través del logro de los siguientes objetivos intermedios:

- ***Proteger los activos***

La seguridad de los activos supone que los bienes de la organización sean utilizados de forma normal en el cuadro del objetivo social, que sus derechos sean salvaguardados y que la empresa no corra riesgos anómalos. En otras palabras, proteger los activos contra cualquier situación no deseable.

- ***Obtener información veraz y oportuna***

El control interno tiene el objetivo de permitir que toda la información, particularmente la contable y de gestión, sea adecuada y no haya sido alterada por errores o negligencias, permitiendo de este modo una adecuada toma de decisiones y preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de Contabilidad

Generalmente Aceptados, fin de mantener activos y obligaciones debidamente contabilizados.

- *Promover la eficiencia operativa*

Esto implica establecer acciones o controles que tiendan a hacer más eficientes los procesos.

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

O. Ray Whittington, en su libro Principios de Auditoría (2004:214), sostiene que la importancia de implementar un buen control interno se demuestra en la aprobación de la ley de **The Foreign Corrupt Practice Act de 1977**, la cual sanciona a las prácticas fraudulentas, por parte de los directivos de las empresas.

Entonces, un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas, documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, entre otros.

Partiendo de lo expuesto se puede determinar que la importancia de la aplicación de un sistema de control interno en una organización, radica en que éste:

- Contribuya a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa.

- Garantice el control de procesos, pues fija y evalúa los procedimientos administrativos, contables y financieros que aplica la empresa para la consecución de sus objetivos.
- Detecta las irregularidades y errores que existen en la empresa.
- Prevenga el fraude.
- La aplicación del control interno fortalece la funcionalidad de una empresa, pues es una herramienta efectiva para alcanzar los objetivos propuestos, evitando problemas que pueden surgir en el proceso de gestión.

Se puede concluir que el Control Interno es de vital importancia en una empresa, para la optimización de las operaciones y el crecimiento del negocio, tanto en lo administrativo, contable y financiero, beneficiando así desde el accionista hasta el propio cliente, ya que tendrá este un grado de confianza sobre la entidad y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Según el Informe COSO (1992) el control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- **Entorno de control:** el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
- **Evaluación de riesgos:** toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.

- **Actividades de control:** establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, debe ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso. Estos cinco elementos deben actual en forma conjunta para que se pueda generar un control interno efectivo en las empresas.

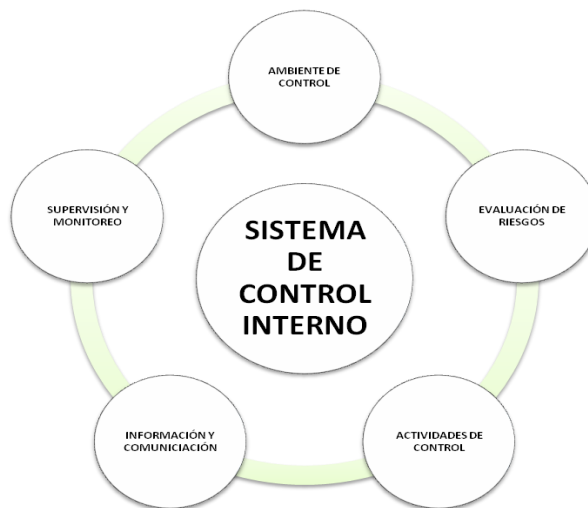


Gráfico N° 2: Componentes del Control Interno
Elaborado: Darío E. Dávila S.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes.

LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

El control Interno contribuye mucho a proteger contra los errores y el fraude, además de garantizar la confiabilidad de los datos contables. Es importante reconocer la existencia de algunas limitaciones intrínsecas.

- Puede cometerse errores en la aplicación de los controles porque no se entiende bien las instrucciones, por juicios incorrectos, por negligencia, distorsión y fatiga.
- Puede haber errores al diseñar, al vigilar los controles automatizados o al darles mantenimiento.
- Las actividades del control – tanto manuales como automatizadas – que dependen de la división de obligaciones puede burlarse cuando dos o más personas o una administración inadecuada burlan el control interno.
- Las consideraciones de costo imponen otro límite a los controles que adopte una empresa.

CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO POR PARTE DE LOS AUDITORES

La segunda Norma de ejecución del trabajo establece que el conocimiento del control interno del cliente constituye fundamentos para que el auditor pueda:

- a. Planear la auditoria
- b. Evaluar el riesgo del control

El planear la auditoria es indispensable que los auditores conozcan bien el control interno del cliente, este abarca:

- El conocimiento del **diseño de políticas, procedimientos y registros** así como el conocimiento de si el cliente los ha puesto en práctica, es difícil

imaginar diseñar pruebas para los saldos de los estados financieros sin conocer el control interno.

- El conocimiento del control interno sienta las bases para **EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL**, es decir del riesgo que no se prevenga ni se detecten los errores materiales. Si los auditores determinan que el control interno logra prevenirlos o detectarlos, jurarán que hay poco riesgo, es decir podrá aceptarse un mayor nivel de detección y disminuir las pruebas sustantivas.
- Por el contrario **si los controles son débiles, el riesgo será elevado y los auditores habrán de aumentar el alcance de las pruebas sustantivas** con el propósito de reducir el riesgo de detección.

En consecuencia el conocimiento del CONTROL INTERNO es un factor central al determinar la naturaleza, la oportunidad y el alcance de las pruebas sustantivas necesarias para verificar las afirmaciones de los estados financieros.

CLASES DE CONTROL INTERNO

Cabe destacar tres clases de control interno atendiendo a sus objetivos, en:

- **Control Interno Operacional**

En este caso la responsabilidad fundamental de la dirección de una empresa es buscar producir con el menor costo posible y conseguir el mejor uso posible de sus recursos.

- **Control Interno Contable**

Tiene por objeto verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad, haciendo conocer en "tiempo real" las entradas y salidas del sistema expresadas en términos monetarios con la finalidad de conocer el presente.

- **Verificación Interna**

La Salvaguardia de los activos de la empresa contra desfalcos y otras irregularidades similares, exige procedimientos contables o controles físicos y estadísticos

IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Toda empresa debe implementar un Sistema de Control interno, el cual varía entre una organización y otra, pues depende de factores como naturaleza de la empresa (tipo de negocio), tamaño, naturaleza de las operaciones y los objetivos, para una efectiva y eficiente administración.

El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables. No obstante para O. Ray Whittington, (2004:214), sostiene que para la implementación del control interno en las empresas, se debe considerar, cinco componentes, los cuales se han sintetizado en el cuadro adjunto en el cual se puede observar una breve descripción de cada uno de ellos y los factores correspondientes:

Cuadro N° 1:
Medios para obtener el Control Interno

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN	FACTORES
a. Ambiente de control	Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos en una empresa, entre ellos figuran:	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 RRHH,
b. Evaluación de riesgo	Es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes, entre ellos:	Cambios en el ambiente operativo. Cambios de personal. Sistemas 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 la habilidad de la gerencia para tomar decisiones, para que un sistema sea confiable debe:	Identificar y registrar las transacciones válidas. Describir oportunamente las transacciones. Medir el valor de las transacciones.
d. Actividades de control	Persiguen diferentes objetivos y se aplican en diferentes niveles, (controles preventivos – defectivos) entre ellos:	Evaluación de desempeño. Controles 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 auditoria se encuentran las de:	Supervisión y administración. Evaluaciones individuales

Fuente: O. Ray Whittington, (2004: 214-222),
Elaborado por: Darío E. Dávila S.

Una vez analizado cada uno de los elementos del Control Interno, el cual es adaptable a todo tipo de empresas, para su implementación es importante considerar el diseño de un Manual de Control Interno en el cual se desarrollen cada una de las actividades, áreas u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo a los lineamientos y exigencias legales vigentes, dependiendo de ello se puede sugerir las siguientes actividades en el proceso de implementación de un Sistema de Control Interno:

- Establecer objetivos.
- Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
- Sistema de organización.
- Limitación de autoridad y responsabilidad.
- Normas de protección y utilización de los recursos
- Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
- Aplicación de recomendaciones.
- Sistemas de información.
- Procedimientos y normas.
- Métodos de Control y Evaluación de la gestión.
- Programas de inducción y capacitación del personal.
- Simplificación de normas y trámites de los procedimientos.

Como se puede ver, si bien existe un proceso determinado para la implementación de un Sistema de Control Interno, el cual es adaptable al tipo de empresa, es importante

considerar las siguientes sugerencias para la implementación de un Sistema de Control Interno:

- a. Delimitar con claridad en que consiste el Sistema de Control Interno.
- b. Identificar cómo ayuda a la gestión empresarial.
- c. Determinar el alcance de la implementación del SCI.
- d. Identificar los riesgos o procesos críticos.
- e. Delimitar las actividades de control existentes, documentarlas y reformularlas si es el caso.
- f. Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo por Unidad.
- g. Elaborar un programa de mejora.
- h. Realizar los controles.
- i. Examinar las conclusiones e informes existentes.

LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

El control interno contribuye mucho a proteger contra los errores y el fraude, además de garantizar la confiabilidad de los datos contables. es importante reconocer la existencia de algunas limitaciones intrínsecas.

- Puede cometerse errores en la aplicación de los controles porque no se entienden bien las instrucciones, por juicios incorrectos, por negligencia, distorsión y fatiga.
- Puede haber errores al diseñar, al vigilar los controles automatizados o al darles mantenimiento.

- Las actividades del control – tanto manuales como automatizadas – que dependen de la división de obligaciones puede burlarse cuando dos o más personas o una administración inadecuada burlan el control interno.
- Las consideraciones de costo imponen otro límite a los controles que adopte una empresa.

CONTROL DE CALIDAD ISO 9000 -2001

- **ISO INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION**

La ISO (International Standarization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas. Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.

- **PRINCIPIOS DE LA ISO**

La ISO plantea ocho principios de la gestión de calidad para su aplicación mencionados por GUTIERREZ (2010:61-67) y se identifican en la introducción de la norma ISO-9000, y son aplicados en las diferentes partes de otras normas, por tanto es importante mencionarlos pues se consideran para el diseño del sistema de gestión de control interno propuesto, estos se describen a continuación:

a. Enfoque al cliente

“La organización depende de sus clientes y, por tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de sus clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (62)

b. Liderazgo

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” (63)

c. Participación del personal

“El personal a todos los niveles es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización” (64)

d. Enfoque basado en procesos

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (64)

e. Enfoque de sistema para la gestión

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos” (65)

f. Mejora continua

“La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta” (66)

g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información”

(67)

h. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una organización mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor” (67)

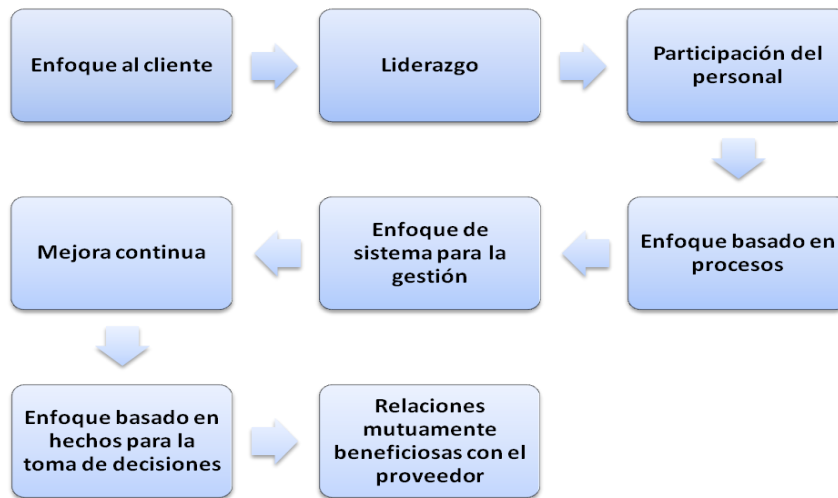


Gráfico N° 3: Principios de la ISO

Elaborado: Darío E. Dávila S.

- **ISO 9000**

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de lógicas de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización, opera sus estándares de calidad,

tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan. La familia de normas ISO 9000 según GUTIERREZ, Humberto (2010) en su obra Calidad Total y Productividad, menciona que la ISO-9000 la constituyen 3 normas, a saber:

“ La norma ISO-9000 describe los fundamentos de sistema de gestión de la calidad y especifica la terminología aplicable. ...

La norma ISO-9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad par proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, es así que son de aplicación reglamentaria. Su objetivo es la satisfacción del cliente. Esta norma es con la que se acreditan los sistemas de gestión de calidad de las compañías.

La norma ISO-9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad. Su objetivo es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción al cliente” (60)

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE LOS PARÁMETROS EMPRESARIALES A LOS QUE SE ENFOCAN LOS DIFERENTES SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

MARCO TÉMPORO – ESPACIAL

Marco Temporal

Con referencia al periodo de tiempo de investigación la investigación propuesta considera la etapa del 2007 al 2011, durante el cual se observa el comportamiento de las PYMES.

Marco Espacial

La investigación está dirigida a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran identificadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos realizada en el año 2010, y que realizan sus actividades comerciales, de producción y de servicio en el

- Identificar los parámetros empresariales a los que se enfocan los diferentes sistemas de control interno

Universo de investigación

El universo de investigación se encuentra definido por el total de PYMES, que se encuentran laborando activamente en el Distrito Metropolitano de Quito, las mismas que según el censo del 2010, aplicado por el INEC, se registra un total de 4.907, Y se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro N° 2:
Distribución de PYMES por sectores

TIPO DE PYME	Cantidad
Manufactureras	524
Comerciales	1.166
Servicio	2.625
UNIVERSO	4.315

Fuente; Censo Nacional Económico CENEC – 2010 // www.ecuadorencifras.com

Elaborado por: Darío E. Dávila S.

Determinación de la Muestra

Debido a que se conoce el número de PYMES existentes en el Distrito Metropolitano de Quito, se aplicó la fórmula para la determinación muestral de población finita (conocida), como sigue a continuación:

En donde:

N = 4.315 empresas de pequeño y mediano tamaño

Z = 1,96 (nivel de confianza 95%)

p = 0,5 (valor utilizado como referente para garantizar la encuesta)

q = 1 - p = 0,5

e = (0,05) nivel de error recomendado para estudios estadísticos

Cuadro N° 3:

Determinación de la Muestra

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA		
FÓRMULA	$n = Nz^2pq / (N-1)e^2 + z^2pq$	
N	4315	UNIVERSO
P	0,5	
Q	0,5	
E	0,05	
Z	1,96	
N	353	MUESTRA

Elaborado por: Elaborado por: Darío E. Dávila S.

Luego de la aplicación de la muestra mencionada, en una población de **4.315**

PYMES, se establece para el estudio un muestra de 353, distribuida de la siguiente

manera:

Cuadro N° 4:

Estratificación de datos

DATOS ESTRATIFICADOS			
TIPO DE PYME	Cantidad	Porcentaje	Muestra
Manufactureras	524	12	43
Comerciales	1.166	27	95
Servicio	2.625	61	215
UNIVERSO	4.315	100	353

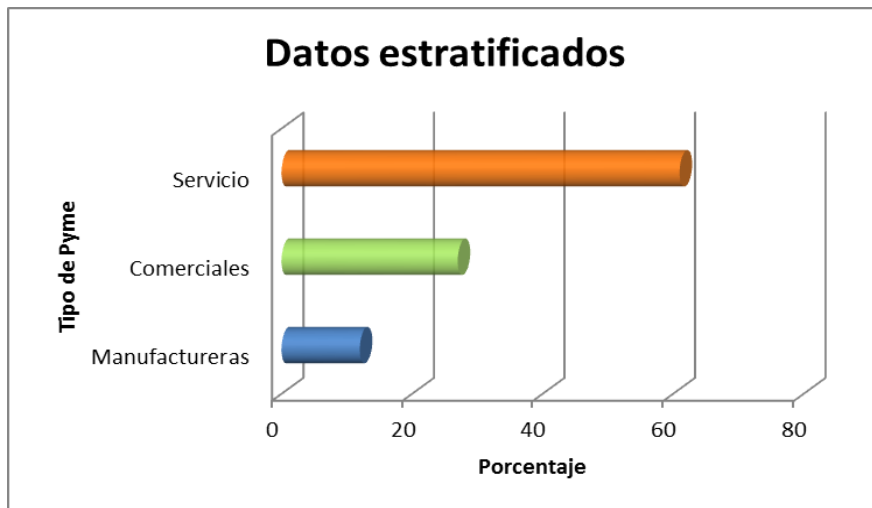


Gráfico N° 5: Datos Estratificados
Elaborado por: Elaborado por: Darío E. Dávila S.

Instrumentos de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se ha aplicado la técnica de la encuesta dirigida a los propietarios de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de identificar si conocen sobre procesos de control interno, importancia del control interno para el alcance de los objetivos organizacionales, y si poseen un manual para la aplicación del mismo. A continuación se puede ver el contenido de la misma:

 Universidad Tecnológica Israel Encuesta dirigida a propietarios de las PYMES
Objetividad de la encuesta: La finalidad de la presente encuesta es identificar las necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas de los sectores de Industriales, de Comercio y de Servicio ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, sobre el control interno.
Dirigida a: Propietarios y administradores de las Empresas de pequeño y mediano tamaño en el Distrito Metropolitano de Quito.
Instrucciones: Marque con un X , la respuesta que usted considere correcta.

1. La empresa donde usted labora es:
Pequeña _____
Mediana _____
2. ¿En qué nivel organizacional desempeña usted sus funciones?
Gerencial – estratégico _____
Mandos medios _____
Nivel Operativo _____
3. ¿Qué tipo de Gestión Administrativa realiza en la empresa?
Gerencial _____
Mandos Medios _____
Otros _____
4. Conoce Usted que la dinámica empresarial ha hecho que el control interno en la gestión empresarial de las PYMES, sea:
 - a. Muy indispensable _____
 - b. Indispensable _____
 - c. Poco Indispensable _____
5. ¿Está usted de acuerdo en las empresas pequeñas y de mediano tamaño deben aplicar sistemas de control interno?
Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
No opina _____
6. ¿En la empresa en que usted labora, aplican algún sistema de Control Interno?
Si _____
No _____

Filosofía y estilo de operación de la administración.

7. La estructura organizativa de la empresa es conocida por todo el personal:
SI _____
NO _____
8. ¿Dentro de la filosofía empresarial tiene definido la misión, visión y los valores corporativos?
SI _____
NO _____
9. De ser así, han sido socializados los elementos de la filosofía organizacional (misión, visión y valores corporativos), a los colaboradores:

Si _____
Explique de que manera: _____
No _____

10. Marque con un X los instrumentos de carácter administrativo que maneja su empresa:

- Manual de Funciones _____
- Código de ética empresarial _____
- Manual de Procedimientos de Seguridad Industrial _____
- Escalafón salarial _____
- Reglamento Interno _____
- Reglamento de Seguridad Industrial _____
- Evaluación de desempeño _____
- Controles de asistencia _____

11. ¿La asignación de responsabilidades a todo el personal de la organización se la realiza de manera formal, y son adecuadas a las necesidades de la empresa?

SI _____
NO _____

12. ¿Se encuentran definidos los procedimientos en cada una de las áreas de la empresa?

Si _____
No _____
Parcialmente _____

Integridad y valores éticos de la administración

Marque con una X si los interrogantes mencionados a continuación se efectúan en su organización:

13. ¿Los gerentes, y personal ejecutivo presentan una actitud con valores y ética?

SI _____
NO _____

Dirección

14. La empresa establece políticas específicas para favorecer el autocontrol.

SI _____
NO _____

15. La empresa posee mecanismos de control en cada una de sus áreas:

Si _____
No _____
En algunas áreas _____

16. Marque con una X los sistemas de control que aplica su empresa:	
Controles físicos	_____
Evaluaciones de desempeño	_____
Controles informáticos	_____
Indicadores objetivamente verificables	_____
17. La empresa aplica herramientas que permitan el seguimiento y evaluación de los mecanismos de control implementado.	
Si	_____
No	_____
A veces	_____
<i>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</i>	

Tabulación e interpretación de datos

A continuación se realizará la tabulación e interpretación de datos de la encuesta aplicada, considerando cada uno de los resultados obtenidos y sus correspondientes porcentajes.

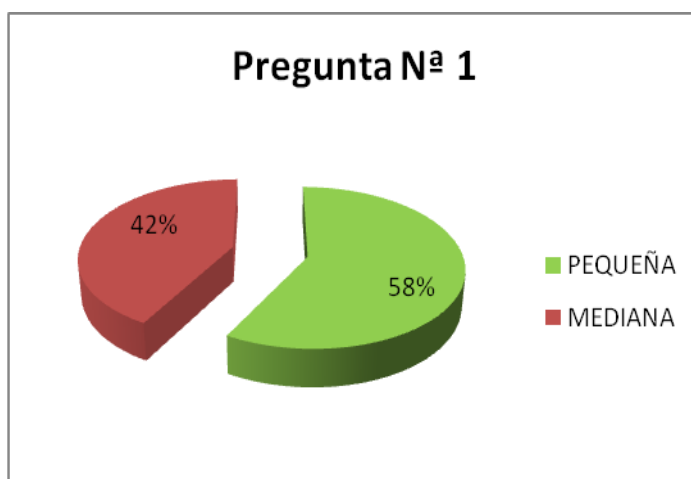
Con la finalidad de determinar si las empresas en estudio aplican sistemas de control interno, si reconocen la importancia del control interno en los procesos de gestión empresarial y sobre todo reconocer la debilidad del grupo objetivo en cuanto a la temática, para posteriormente realizar le diseño de una propuesta enfocada a la realidad.

Pregunta N° 1

La empresa donde usted labora es:

PREGUNTA N° 1

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
PEQUEÑA	205	58,07
MEDIANA	148	41,93
TOTAL	353	100,00



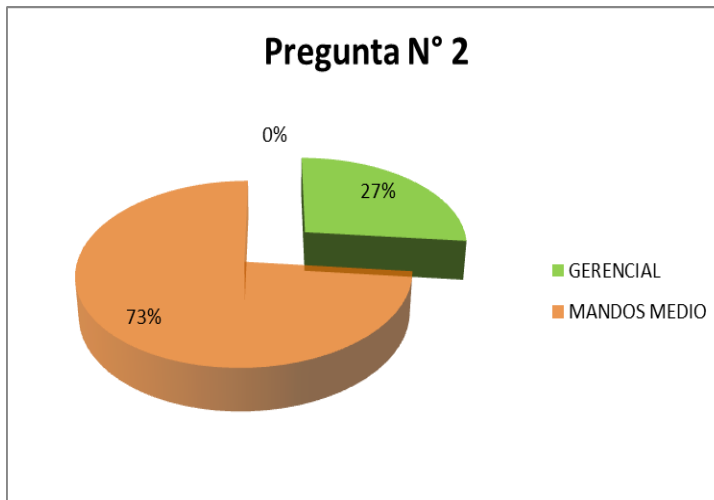
De la muestra identificada se determina que, de 353 empresas encuestadas, 205 compañías que corresponde al 58,07% pertenecen al grupo de las pequeñas empresas, es decir aquellas que cuentan con un máximo de 50 empleados y las 148 restantes corresponden al grupo de las medianas, o sea el 41,93%. Estas últimas se caracterizan por tener una planta de empleados de 50 a 199 obreros, y un capital fijo que no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Pregunta N° 2

¿En qué nivel organizacional desempeña usted sus funciones?

PREGUNTA N° 2

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
GERENCIAL	94	26,63
MANDOS MEDIO	259	73,37
OPERATIVO	0	0
TOTAL	353	100



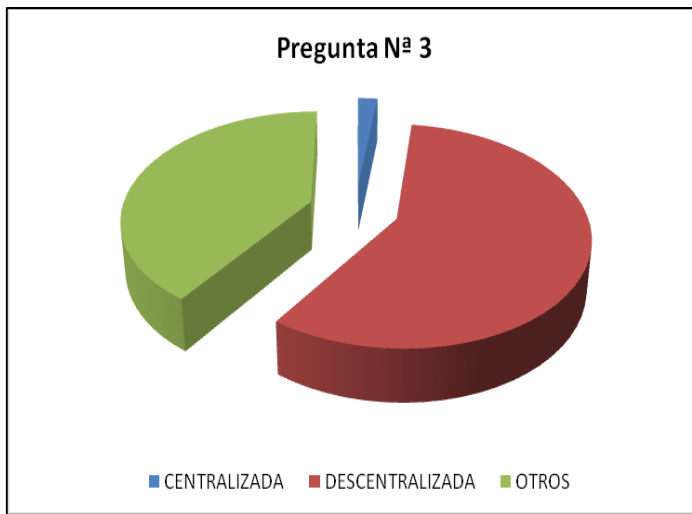
Con referencia al tipo de personas encuestadas se pudo abordar a 94 gerentes los cuales representan 26,63% del grupo objetivo, 259 gerentes funcionales o de áreas que corresponden a 73,37% y finalmente a 0 de nivel operativo que es el 0%, se ha aplicado la investigación a los niveles de las organizaciones gerenciales y mandos medios con la finalidad de obtener resultados confiables, pues en el nivel funcional los gerentes son los responsables de los procesos de control interno de sus organizaciones.

Pregunta N° 3

¿Qué tipo de Gestión Administrativa realiza en la empresa?

PREGUNTA N° 3

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
CENTRALIZADA	7	1,98
DESCENTRALIZADA	204	57,79
OTROS	142	40,23
TOTAL	353	100



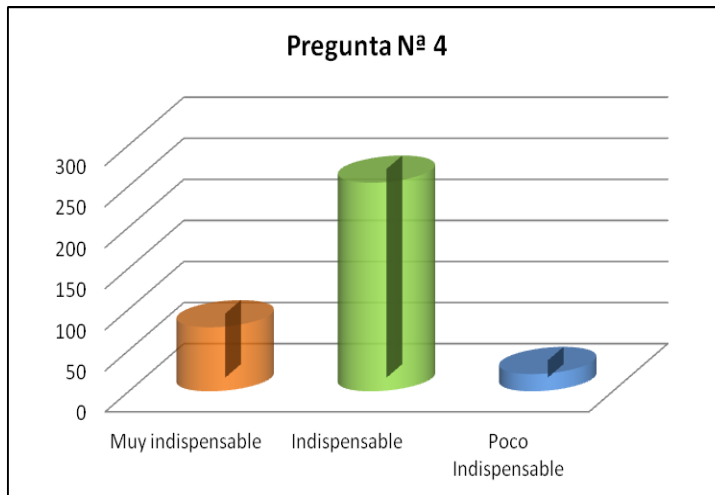
En cuanto al estilo de gestión empresarial, apenas 7 empresas reconocieron que su estilo de gobierno es centralizado, esto corresponde al 1,98 %; mientras que se consideran descentralizadas 204 compañías que corresponden al 57,79% y otro tipo de gobierno sin especificación 142 que representan el 40,23%. Se podría decir, que estas últimas no definen un estilo de gestión administrativo definido, pues muchas de ellas llevan un estilo de administración combinado entre centralizadas y descentralizadas.

Pregunta N° 4

Conoce Usted que la dinámica empresarial ha hecho que el control interno en la gestión empresarial de las PYMES, sea:

PREGUNTA N° 4

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy indispensable	78	22,10
Indispensable	254	71,95
Poco Indispensable	21	5,95
TOTAL	353	100,00



Al indagar si los encuestados conocen sobre la dinámica empresarial y su influencia en el control interno en la gestión empresarial de las PYMES, supieron responder el 22,10%, es decir 78 de ellos es muy indispensable, a 254 que representan el 71,95% es indispensable y apenas 21 de los encuestados, es decir el 5,95% poco

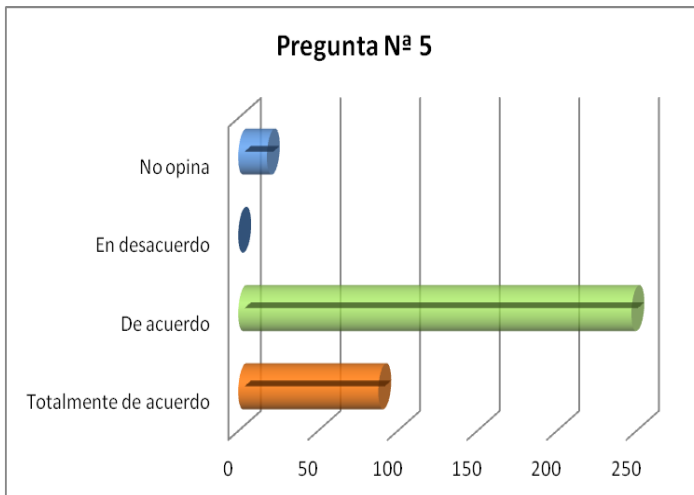
indispensable. La respuesta a éste interrogante determina la gran posibilidad que representa el 94,05% consideran que el control interno es una herramienta indispensable por lo que el desarrollo de una propuesta enfocada a ésta área tiene altas potencialidades de poder ser aplicada.

Pregunta Nª 5

¿Está usted de acuerdo en las empresas pequeñas y de mediano tamaño deben aplicar sistemas de control interno?

PREGUNTA N° 5

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	88	24,93
De acuerdo	247	69,97
En desacuerdo	0	0,00
No opina	18	5,10
TOTAL	353	100,00



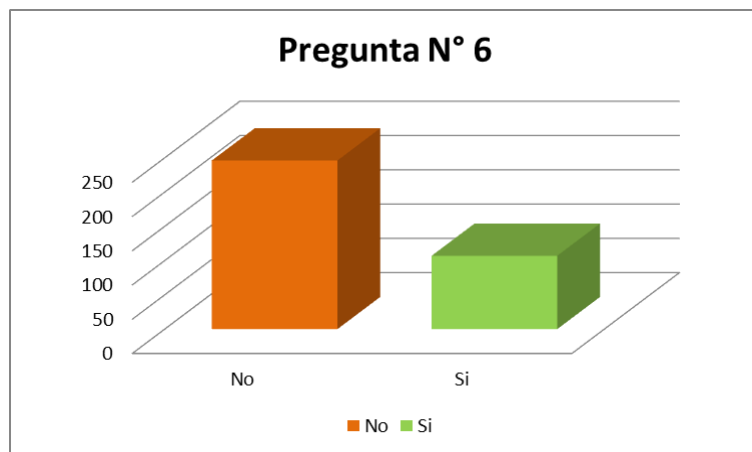
Con referencia a la aplicación de un sistema de control interno en las PYMES en el D.M. de Quito, se pudo determinar que el 69,97% están de acuerdo, el 24,93% totalmente de acuerdo, se abstienen de opinar el 5,10%. Esta respuesta es alentadora pues corrobora el interés de los pequeños y medianos empresarios en implementar sistemas de control interno en sus organizaciones.

Pregunta N° 6

¿En la empresa en que usted labora, aplican algún sistema de Control Interno?

PREGUNTA N° 6

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	246	69,69
Si	107	30,31
TOTAL	353	100



Al investigar si en la empresa que laboran los encuestados aplican algún sistema o herramienta de control interno, se pudo conocer que 256 encuestados, es decir el 69,69% NO APLICAN, mientras que 107 encuestados que corresponde al 30,31% si

aplican sistemas de control, esto genera una importante oportunidad de generar una propuesta que mejore los niveles operativos y de control de las PYMES.

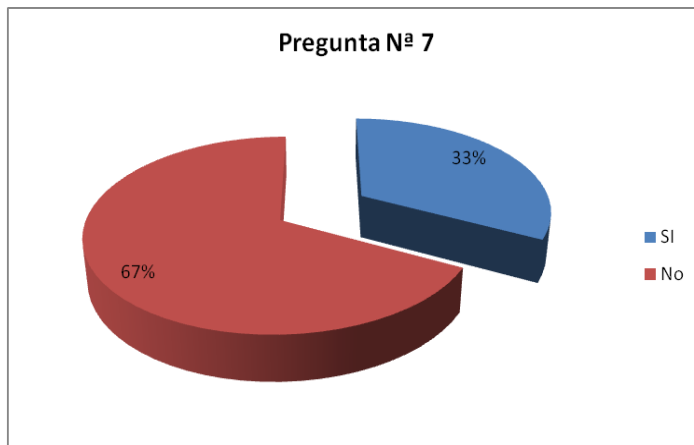
Filosofía y estilo de operación de la administración.

Pregunta N°7

La estructura organizativa de la empresa es conocida por todo el personal:

PREGUNTA N° 7

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	115	32,58
No	238	67,42
TOTAL	353	100,00

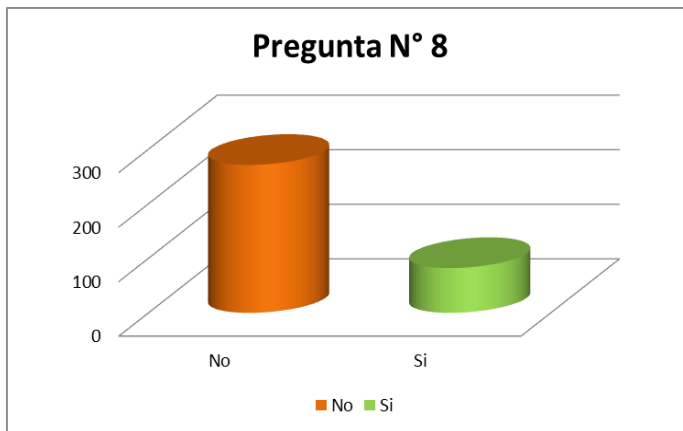


Las pequeñas y medianas empresas tienen una estructura organizacional en su mayoría definida, pero el tema de difusión entre los miembros de la organización es de difícil aceptación por parte de los propietarios o administradores.

Es así que, solo el 32,58% es decir 115 empresarios / administradores dan a conocer su estructura a los colaboradores y el 67,42% que representa a 238 empresarios encuestados no han dado a conocer la estructura a sus empleados, lo cual debilita los procesos y la implantación de un sistema de control interno.

Pregunta N° 8

¿Dentro de la filosofía empresarial tiene definido la misión, visión y los valores corporativos?



Esta pregunta permite conocer que 271 PYMES, 76,77 tienen definida su misión, visión y valores corporativos, y el 23,23% es decir 82 no tienen definida la filosofía

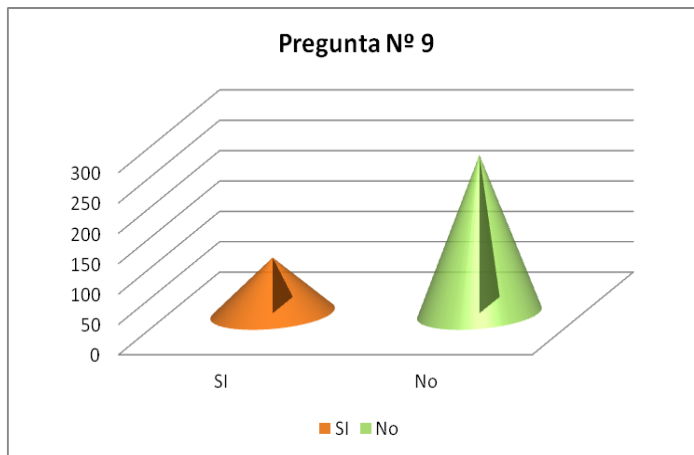
organizacional, esto quiere decir que un alto porcentaje de pymes conocen que hacen, hacia donde quieren ir y de que forma desean ser vistos por sus clientes.

Pregunta N° 9

De ser así, han sido socializados los elementos de la filosofía organizacional (misión, visión y valores corporativos), a los colaboradores:

PREGUNTA N° 9

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	92	26,06
No	261	73,94
TOTAL	353	100,00



En cuanto a conocer si los elementos de la filosofía organizacional han sido declarados institucionalmente se pudo identificar que solo, 96 Pymes es decir, 26,06% han difundido su misión, visión y valores corporativos entre sus colaboradores.

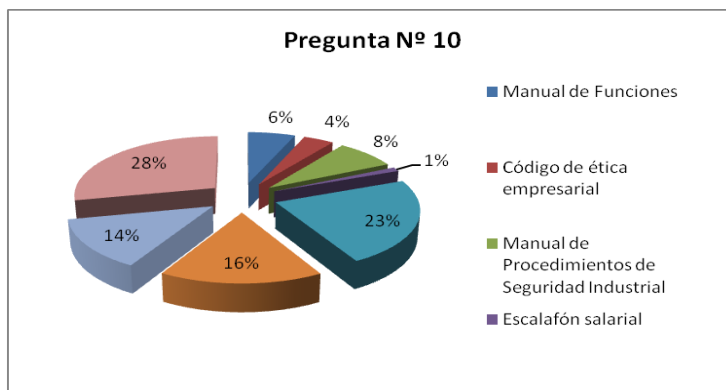
Explican que su mayoría que lo han hecho de manera informal en las actividades cotidianas de la organización, o ha sido una adquisición de conocimiento organizacional por el tiempo que los empleados laboran, la mayoría de las empresas siendo estas que 261 que representan el 73,94% no han realizado ningún tipo de difusión, pues consideran que no hace falta hacerlo.

Pregunta N° 10

Marque con un X los instrumentos de carácter administrativo que maneja su empresa:

PREGUNTA N° 10

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Manual de Funciones	76	21,53
Código de ética empresarial	49	13,88
Manual de Procedimientos de Seguridad Industrial	98	27,76
Escalafón salarial	14	3,97
Reglamento Interno	285	80,74
Reglamento de Seguridad Industrial	203	57,51
Evaluación de desempeño	167	47,31
Controles de asistencia	353	100



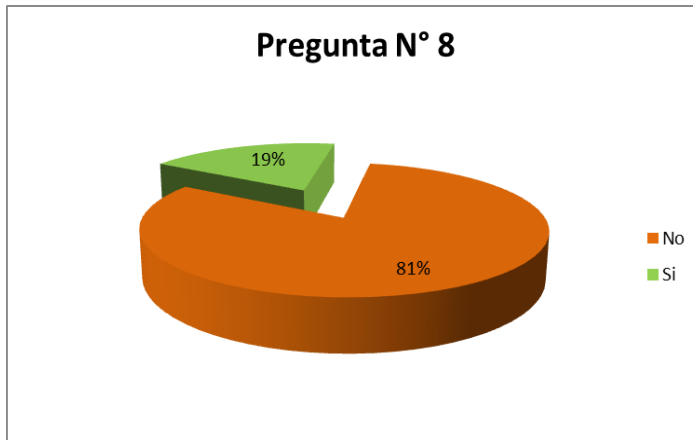
Al realizar la observancia sobre los instrumentos de carácter administrativos que manejan las empresas encuestadas, se pudo definir que el 80,74% poseen Reglamento Interno, el 57,51% Reglamento de Seguridad Industrial y el 47,31% aplican evaluaciones de desempeño, esto se debe a que los empresarios se encuentra preocupados de cumplir con lo que establece la ley para evitar ser sancionados y aplican controles evaluativos de desempeño en un margen superior al 50%, pues necesitan tener control en el rendimiento laboral de sus empleados. Viéndose que se encuentran muy debilitadas las áreas administrativas y financieras pues carecen de manuales de procedimientos que permitan implementar sistemas de control idóneos a cada una de ellas.

Pregunta N° 11

¿La asignación de responsabilidades a todo el personal de la organización se la realiza de manera formal, y son adecuadas a las necesidades de la empresa?

PREGUNTA N° 11

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	286	81,02
Si	67	18,98
TOTAL	353	100,00



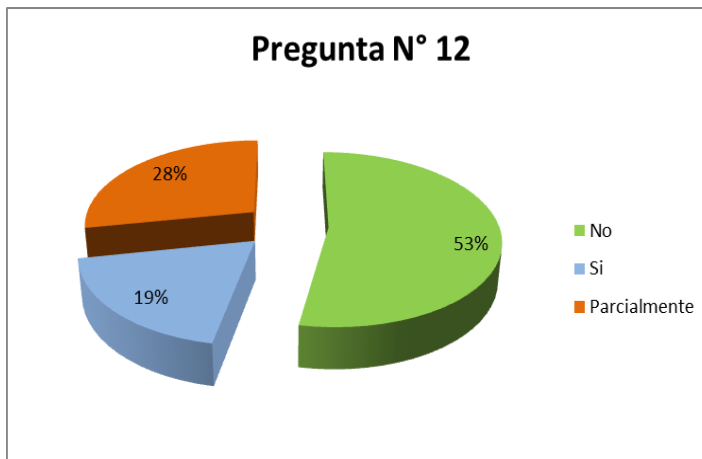
Los resultados sobre asignación de responsabilidades al personal lo realizan 286 PYMES, es decir el 81,02 lo hacen en su mayoría en el contrato de trabajo y con una asignación verbal, pues en su mayoría carecen de manual de funciones y de perfiles de cargos. Mientras que el 18,98% restante no lo hacen.

Pregunta N° 12

¿Se encuentran definidos los procedimientos en cada una de las áreas de la empresa?

PREGUNTA N° 12

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	187	52,97
Si	67	18,98
Parcialmente	99	28,05
TOTAL	353	100,00



Al referirse a definición de procedimientos se llegó a determinar que 187 PYMES, que representan el 52,97% NO TIENEN definidos los procedimientos, seguido de 67 empresas que si los tienen establecidos, mientras que 99 compañías que corresponde al 28,05% las tiene parcialmente.

Integridad y valores éticos de la administración

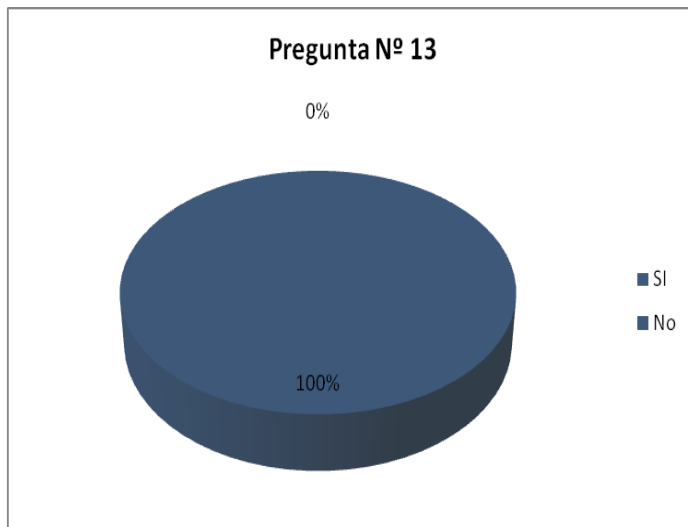
Marque con una X si los interrogantes mencionados a continuación se efectúan en su organización:

Pregunta N° 13

¿Los gerentes, y personal ejecutivo presentan una actitud con valores y ética?

PREGUNTA N° 13

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	353	100,00
No	0	0,00
TOTAL	353	100,00



Con esta pregunta se identificó que todos los ejecutivos y el gerente de las PYMES presentan actitud ética, en un 100%.

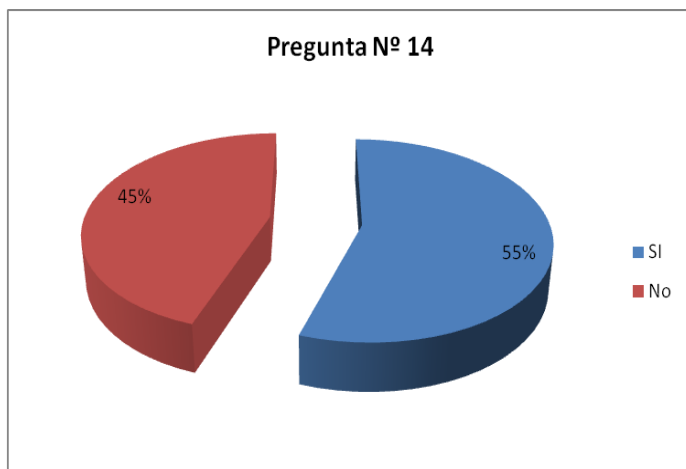
Dirección

Pregunta N° 14

La empresa establece políticas específicas para favorecer el autocontrol.

PREGUNTA N° 14

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	195	55,24
No	158	44,76
TOTAL	353	100,00



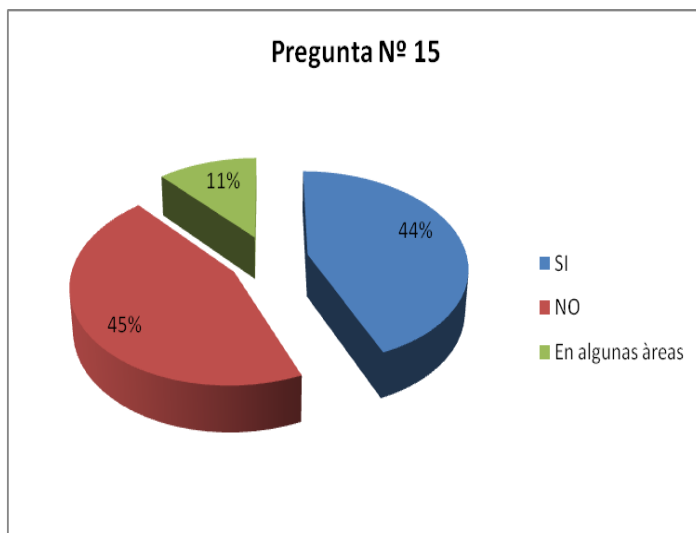
Al investigar si las PYMES, establecen políticas específicas para favorecer el autocontrol, se pudo determinar que el 55,24% si las poseen, mientras que el 44,76% no, esto quiere decir que alrededor del 50% de la población total de PYMES, establecen medios de autocontrol en los procesos administrativos de sus empresas.

Pregunta N° 15

La empresa posee mecanismos de control en las áreas administrativa s y financieras:

PREGUNTA N° 15

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	154	43,63
NO	158	44,76
En algunas áreas	41	11,61
TOTAL	353	100,00



Con referencia si las empresas poseen mecanismos de control en las áreas administrativas y financieras, 154 de ellas poseen mecanismos de control, lo cual representa el 43,63% del grupo objetivo en estudio.

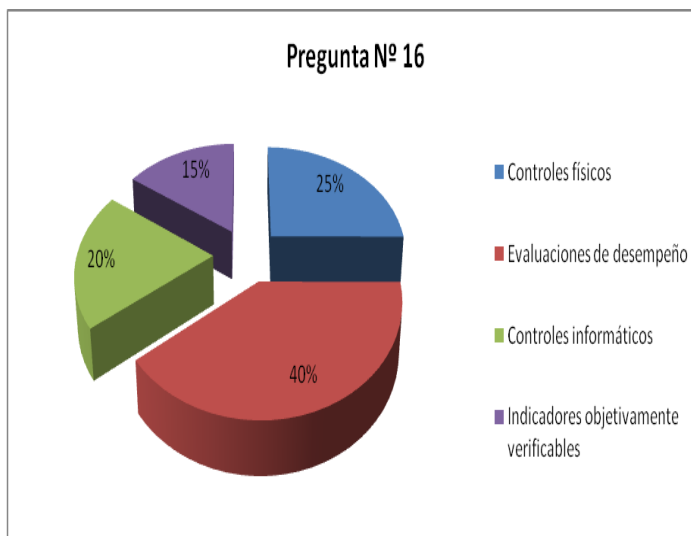
Mientras que el 11,61% poseen mecanismos de control en algunas áreas específicas, mientras que el 44,76% no las poseen, esto determina que alrededor del 45% requieren sistemas de control interno.

Pregunta N° 16

Marque con una X los sistemas de control que aplica su empresa:

PREGUNTA N° 16

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Controles físicos	123	34,84
Evaluaciones de desempeño	194	54,96
Controles informáticos	98	27,76
Indicadores objetivamente verificables	76	21,53



Este ítem permitió identificar que empresas tienen sistemas de control sea integral o parcial, el 34,84 del total de la muestra poseen controles físicos, el 54,96% aplican evaluaciones de desempeño, el 27,76% poseen controles informáticos y finalmente el 21,53% aplican indicadores de control.

Resultados del proceso de Investigación

Es común en nuestra sociedad, pensar que el Control Interno es llevado a cabo en multinacionales o empresas nacionales consideradas como “grandes”, sin embargo, los dueños de las Pequeñas y Medianas Empresa (PYMES), deben observar esto como una oportunidad para ser diferenciadores y vencer los prejuicios, acerca del Control Interno como una carga administrativa, asegura la Auditora Interna de Control Organizacional, por lo que el proceso de investigación aplicado a las PYMES del sector industrial, comercial y de servicios del Distrito Metropolitano de Quito para conocer si aplican modelos o sistemas de control interno, permitió evidenciar que en las empresas investigadas el 69,69%, datos que se complementan al conocer que el 43,63% poseen mecanismos de control técnicos y definidos, mientras que el 44,76% no los poseen, esto indica que existe poca formalidad en la aplicación de mecanismos de control, además se identifico que el 52,97% de las compañías analizadas NO tienen definidos los procedimientos de manera técnica,

Esto quiere decir que a pesar de que un número empresarios que laboran en las PYMES conocen sistemas de control interno, pero no los aplican en su totalidad, esto hace que las empresas de pequeño y mediano tamaño pierdan la oportunidad de ser exitosas, pues la falta de control genera pérdidas y desperdicios de recursos,

Dicho de otra manera, el manejo y control de una Pequeña y Mediana Empresa puede resultar un desafío importante al inicio de su vida comercial, pero a la vez también lo

son los Controles Internos, que aseguren que el desarrollo de sus actividades cumpla con los lineamientos de las grandes empresas, El reto es grande, ya que para establecer controles se requiere obtener recursos (lógicos, físicos y humanos) que permitan una segregación de funciones eficiente, así también, que el dueño de la PYME sepa delegar sus funciones sin perder el control de las actividades.

ANÁLISIS FODA DEL SECTOR DE LAS PYMES

Una de las herramientas metodológicas para conocer la situación actual de la PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito, es el diagnóstico FODA o análisis DAFO (en inglés SWOT - Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), la cual se caracteriza por realizar un estudio minucioso de los factores internos y externos que influyen sobre las mencionadas empresas, permitiendo diseñar acciones estratégicas que mejore la situación actual del grupo objetivo en estudio.

Etapas I: Analítica

- **Análisis de los Factores Externos**

Existen varios factores en el ambiente de las empresas que pueden influir negativa o positivamente en ellas, o que para unas influye de manera positiva mientras que el mismo factor para otras es negativo. Considerando la existencia de dichos factores para realizar el diagnóstico FODA, es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento

pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Por tanto, para realizar el diagnóstico externo del sector de las PYMES se han considerado variables económicas tales como, la inflación, tasas de interés activa, producto interno bruto (PIB), avances tecnológicos que ligados al comportamiento del factor demográfico en el Distrito Metropolitano de Quito, se han convertido para las medianas empresas en una fuerte oportunidad de crecimiento empresarial como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5:
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
N°	Factores Externos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Mejora en los indicadores Económicos Financieros del país, durante los últimos cuatro años.	0,025	4	0,1
2	Facilidades gubernamentales como el acceso a créditos.	0,025	4	0,1
3	Cultura de consumo de la población del Distrito Metropolitano de Quito	0,015	3	0,045
4	Ingreso de remesas producto de la migración	0,015	3	0,045
5	Facilidad de crédito para financiar la adquisición de bienes o servicios.	0,10	4	0,4
6	Crecimiento Poblacional en el DMQ.	0,10	4	0,4
7	Desarrollo económico y social del país.	0,15	4	0,6
8	Facilidades de operación en el ámbito formal de la economía.	0,10	4	0,4
9	Tecnificación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.	0,10	4	0,4
AMENAZAS				
1	Competencia creciente de las PYMES en el DMQ, con estrategias de masificación y bajo precio.	0,10	1,00	0,10
2	Políticas y aranceles tributarios crecientes	0,10	2,00	0,20
3	Alza de los costos de los materiales de producción.	0,05	1,00	0,05
4	Políticas de relaciones laborales a favor del empleado, alza de salarios y beneficios laborales.	0,05	1,00	0,05
5	Marketing agresivo en el mercado de las PYMES, publicidad maliciosa sin control por parte de las autoridades.	0,07	1,00	0,07
TOTAL		1,00		2,96

Elaborado por: Eduardo Dávila Sandoval

Para la valoración de los factores externos se ha considerado la siguiente escala de valoración:

- Amenaza importante = 1
- Amenaza menos importante = 2

- Oportunidad menos importante = 3
- Oportunidad importante = 4

Considerando la escala valorativa mencionada se ha calificado a factores externos, siendo estas las facilidades gubernamentales, y el comportamiento de los indicadores económicos como favorables para el desarrollo de las PYMES, seguido de la cultura de consumo y la llegada de remesas del exterior se convierten en fortalezas que motivan a los empresarios a mantener en funcionamiento sus empresas, lo cual al ser valorado técnicamente permite evidenciar que existen mayor cantidad de oportunidades las cuales valoradas con un peso ponderado de 2,09, que en comparación con las amenazas que se encuentran en un rango ponderado del 0,47.

Existe un amplio potencial de crecimiento de este tipo de empresas, siendo amenazadas ser vulneradas en su estabilidad comercial por las continuas modificaciones en las políticas arancelarias y por ende el marketing agresivo a los cuales no pueden enfrentar por la falta de organización y ausencia de sistemas internos, esto quiere decir que al analizar los factores externos su ponderación general es del 2,96 considerando la existencia de mayor cantidad de oportunidades.

Análisis de los Factores Internos

Para tener una visión amplia de la situación actual de la pymes en el Distrito Metropolitano de Quito, se realiza a continuación un análisis de los factores de

incidencia interna, datos que se han obtenido del proceso de investigación, tomando en consideración la siguiente escala valorativa:

- Debilidad importante = 1
- Debilidad menos importante = 2
- Fortaleza menos importante = 3
- Fortaleza importante = 4

De cuyo análisis se puede apreciar que las PYMES en tiene fortalezas tales como el conocimiento de la dinámica empresarial por parte de los propietarios, que ligada a su capacidad de liderazgo, visión empresarial y su predisposición por ser más competitivos, tienen un valor ponderado del 0,95 punto porcentuales. Que lamentablemente dejan evidenciar la falta de formación administrativa de los propietarios las PYMES en su mayoría no aplican herramientas de control interno, carecen de manuales de procedimientos, manejo poco o nada técnico en su administración deja establecer una ponderación del 1,45 siendo esta las de mayor ponderación lo cual afecta notoriamente a los procesos administrativos de las PYMES, como se puede apreciar en el cuadro N° 11 en el cual se evalúan los factores internos de incidencia en la gestión de este sector empresarial, dando una ponderación total de 2,40, por lo que se debe generar estrategias para eliminar en su mayoría a las debilidades identificadas.

Cuadro N° 6:

Matriz de Evaluación de Factor Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Factores Internos Claves		Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas en el sector de la PYMES	0,05	4	0,2
3	Alto conocimiento de la dinámica empresarial de las PYMES, por parte de los inversionistas, por la afinidad de su profesión con el área de trabajo.	0,05	4	0,2
4	Liderazgo visionario por parte de los propietarios y administradores.	0,05	3	0,15
5	Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de control interno.	0,05	4	0,2
6	Interés de los involucrados en el sector de las PYMES por ser más competitivos.	0,05	4	0,2
DEBILIDADES				0
1	Desconocimiento de los propietarios en sistemas de gestión administrativa.	0,15	2	0,3
2	Escasa compatibilidad de la formación de los propietarios con procesos de gestión y control administrativo.	0,10	2	0,2
3	Durante los procesos administrativos en las PYMES, no se tiene en cuenta ciertas herramientas de gestión y contables	0,15	2	0,3
4	Son manejadas bajo criterios poco técnicos pues son estructuradas en su mayoría por familiares.	0,15	2	0,3
5	Limitada comunicación organizacional interna,	0,05	1	0,05
6	Escasa aplicación de mecanismos de control interno, como manuales de procedimientos entre otros.	0,15	2	0,3
TOTAL		1,00		2,40

Elaborado por: Eduardo Dávila Sandoval

Etapa II: Determinación Estratégica

Matriz Interna – Externa IE

Luego de la evaluación de los factores internos y externos se procede a elaborar la matriz interna y externa, en la cual se cruzan los resultados obtenidos en la evaluación de las matrices EFE y EFI, lo cual permite realizar la representación gráfica de los resultados de la matriz EFE cuyo peso ponderado es de 2,96 y de la matriz de factores internos EFI, que es de 2,40, que al ser representados gráficamente en el plano cartesiano, recae en el cuadrante V, en el cual se recomienda diseñar estrategias que le permita al empresario del sector de las PYMES que le permitan **Retener y Mantener**: al cliente externo, mejorando sus capacidades internas.

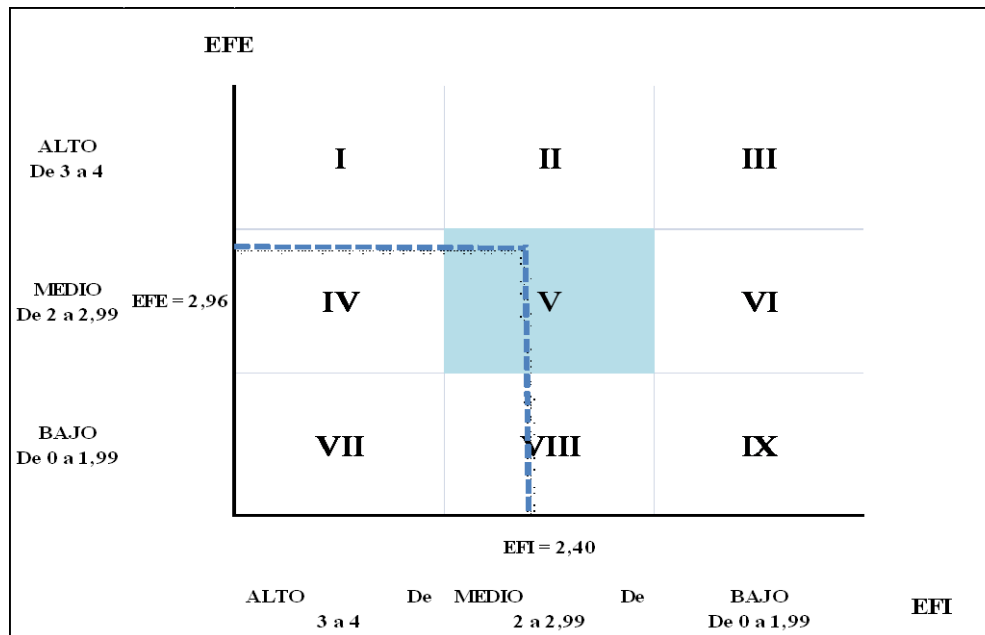


Gráfico N° 6: Matriz Interna - Externa
Elaborado por: Eduardo Dávila Sandoval

Cuadro N° 7:
Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
FACTOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Crecimiento Poblacional en el DMQ.	Aumentar la satisfacción al cliente.
Facilidad de crédito para financiar la adquisición de bienes o servicios.	Diseñar procedimientos administrativos y financieros para las PYMES.
Competencia creciente de las PYMES en el DMQ, con estrategias de masificación y bajo precio.	Aumentar la satisfacción al cliente.
Alto conocimiento de la dinámica empresarial de las PYMES, por parte de los inversionistas, por la afinidad de su profesión con el área de trabajo.	Mejorar los niveles de control de las PYMES, mediante el diseño de un Sistema de Control Interno que responda a las realidades de las PYMES.
Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de control interno.	Mejorar los niveles de control de las PYMES, mediante una propuesta de control interno que responda a su realidad.
Durante los procesos administrativos en las PYMES, no se tiene en cuenta ciertas herramientas de gestión y contables	Mejorar los niveles de control de las PYMES, mediante el diseño de un Sistema de Control Interno que responda a las realidades de las PYMES.
Son manejadas bajo criterios poco técnicos pues son estructuradas en su mayoría por familiares.	Diseñar procedimientos administrativos y financieros para las PYMES.
Desconocimiento de los propietarios en sistemas de gestión administrativa.	Diseñar procedimientos administrativos para las PYMES.
Escasa aplicación de mecanismos de control interno, como manuales de procedimientos entre otros.	Mejorar los niveles de control de las PYMES, mediante el diseño de un Sistema de Control Interno que responda a las realidades de las PYMES.

Elaborado por: Eduardo Dávila Sandoval

Matriz FODA

La herramienta de diagnóstico FODA, se la representa gráficamente en una matriz de doble entrada con ocho cuadrantes, lo cual permite realizar la confrontación de factores, de cuyo análisis se pueden diseñar varias alternativas estratégicas, de las cuales se obtuvieron las siguientes estrategias, como se puede apreciar en el gráfico del FODA:

Estrategias FO

- Establecer procedimientos administrativos financieros, que permitan aprovechar las capacidades de los colaboradores y mejorar las operaciones de las PYMES. (F1. F2, F3/O8,O9)

Estrategias DO

- Establecer procedimientos claros y definidos en función de la distribución organizacional, alineados con los objetivos empresariales.(D1, D2/O3,O8)
- Diseñar manuales de procedimientos para el área administrativa y financiera, con el fin apoyar a los administradores / propietarios de las PYMES del DMQ, en el proceso de gestión administrativa financiera. (D3, D4/O8,O9)
- Proponer mecanismos de control que permitan mejorar el nivel de gestión de la PYMES. (D3, D4/O1.O2.O8,O9)

Estrategias FA

- Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar su nivel de competitividad. (F1,F4,.F5/A1,A5)

Estrategias DA

- Proponer nuevos mecanismos de control de acuerdo a la naturaleza de las empresas en estudio para mejorar el nivel de conocimiento en administración de su propietarios / administradores.(D1,D2,D3/A1,A5)

Cuadro N° 8:
Matriz FODA

		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	F1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas en el sector de la PYMES	D1 Desconocimiento de los propietarios en sistemas de gestión administrativa.
	F2	Alto conocimiento de la dinámica empresarial de las PYMES, por parte de los inversionistas, por la afinidad de su profesión con el área de trabajo.	D2 Escasa compatibilidad de la formación de los propietarios con procesos de gestión y control administrativo.
	F3	Liderazgo visionario por parte de los propietarios y administradores.	D3 Durante los procesos administrativos en las PYMES, no se tiene en cuenta ciertas herramientas de gestión y contables
	F4	Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de control interno.	D4 Son manejadas bajo criterios poco técnicos pues son estructuradas en su mayoría por familiares.
	F5	Interés de los involucrados en el sector de las PYMES por ser más competitivos.	D5 Limitada comunicación organizacional interna,
			D6 Escasa aplicación de mecanismos de control interno, como manuales de procedimientos entre otros.
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Mejora en los indicadores Económicos Financieros del país, durante los últimos cuatro años.	Establecer procedimientos administrativos financieros, que permitan aprovechar las capacidades de los colaboradores y mejorar las operaciones de las PYMES. (F1, F2, F3/O8,O9)	Establecer procedimientos claros y definidos en función de la distribución organizacional, alineados con los objetivos empresariales. (D1, D2/O3,O8)
O2	Facilidades gubernamentales como el acceso a créditos.		Diseñar manuales de procedimientos para el área administrativa y financiera, con el fin apoyar a los administradores / propietarios de las inmobiliarias de mediano tamaño de DMQ, en el proceso de gestión administrativa financiera. (D3, D4/O8,O9)
O3	Cultura de consumo de la población del Distrito Metropolitano de Quito		
O4	Ingreso de remesas producto de la migración		Proponer mecanismos de control que permitan mejorar el nivel de gestión de la PYMES. (D3, D4/O1.O2.O8,O9)
O5	Facilidad de crédito para financiar la adquisición de bienes o servicios.		
O6	Crecimiento Poblacional en el DMQ.		
O7	Desarrollo económico y social del país.		
O8	Facilidades de operación en el ámbito formal de la economía.		
O9	Tecnificación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.		
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Competencia creciente de las PYMES en el DMQ, con estrategias de masificación y bajo precio.	Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar su nivel de competitividad. (F1,F4,.F5/A1,A5)	Proponer nuevos mecanismos de control de acuerdo a la naturaleza de las empresas en estudio para mejorar el nivel de conocimiento en administración de su propietarios / administradores.(D1,D2,D3/A1,A5)
A2	Políticas y aranceles tributarios crecientes		
A3	Alza de los costos de los materiales de producción.		
A4	Políticas de relaciones laborales a favor del empleado, alza de salarios y beneficios laborales.		
A5	Marketing agresivo en el mercado de las PYMES, publicidad maliciosa sin control por parte de las autoridades.		

Elaborado por: Eduardo Dávila Sandoval

Etapa III: Evaluativa

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Una vez establecidas las estrategias en la matriz de confrontación de factores FODA, surgen varias estrategias de solución, las cuales al ser sometidas a un proceso de evaluación con la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, que es una herramienta que permite evaluar las estrategias con objetividad en base a los factores de éxito crítico tanto externos como internos, identificados con anterioridad. En función de los resultados de la aplicación de la matriz mencionada se determinó que las de mayor ponderación para su ejecución son:

- **Estrategias FO (maxi – maxi)**

Establecer procedimientos administrativos financieros, que permitan aprovechar las capacidades de los colaboradores y mejorar las operaciones de las PYMES en el D.M.Q. (F1, F2, F3/O8, O9)

- **Estrategia FA (maxi – mini)**

Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar su nivel de competitividad de las PYMES en el D.M.Q. (F1, F4, F5/A1, A5)

- **Estrategia DO (mini – maxi)**

Establecer procedimientos claros y definidos en función de la distribución organizacional, alineados con los objetivos empresariales. (D1, D2/O3, O8)

Diseñar manuales de procedimientos para el área administrativa y financiera, con el fin apoyar a los administradores / propietarios de las PYMES ano tamaño de DMQ, en el proceso de gestión administrativa financiera. (D3, D4/O8, O9)

Proponer mecanismos de control que permitan mejorar el nivel de gestión de la PYMES. (D3, D4/O1.O2.O8,O9)

- **Estrategia DA (mini – mini)**

Proponer nuevos mecanismos de control de acuerdo a la naturaleza de las empresas en estudio para mejorar el nivel de conocimiento en administración de su propietarios / administradores.(D1,D2,D3/A1,A5)

Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar su nivel de competitividad. (D1, D2, D3/A1 - A5)

Cuadro N° 9: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA MPEC

<p>PA = PUNTAJE DE GRADO DE ATRACCIÓN PTA = PUNTAJE TOTAL DE GRADO DE ATRACCIÓN (PESO POR PA) 1. Sin Atractivo 2. Algo Atractivo 3. Más o menos atractivo 4. Muy Atractivo</p>		<p>Establecer procedimientos administrativos financieros, que permitan aprovechar las capacidades de los colaboradores y mejorar las operaciones de las PYMES. (F1, F2, F3/O8,O9)</p>			<p>Proponer mecanismos de control que permitan mejorar el nivel de gestión de la PYMES. (D3, D4/O1.O2.O8,O9)</p>			<p>Establecer procedimientos claros y definidos en función de la distribución organizacional, alineados con los objetivos empresariales. (D1, D2/O3,O8)</p>		<p>Diseñar manuales de procedimientos para el área administrativa y financiera, con el fin apoyar a los administradores / propietarios de las empresas de mediano tamaño de DMQ, en el proceso de gestión administrativa financiera. (D3, D4/O8,O9)</p>		<p>Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar su nivel de competitividad. (F1,F4,.F5/A1,A5)</p>		<p>Proponer nuevos mecanismos de control de acuerdo a la naturaleza de las empresas en estudio para mejorar el nivel de conocimiento en administración de su propietarios / administradores.(D1,D2.D3/A1,A5)</p>	
		FACTOR CLAVE													
		OPORTUNIDADES													
		Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
1	Mejora en los indicadores Económicos - Financieros del país, durante los últimos cuatro años.	0,03	4,00	0,10	2,00	0,05	2,00	0,05	3,00	0,08	3,00	0,08	3,00	0,08	
2	Facilidades gubernamentales como el acceso a créditos.	0,03	4,00	0,10	2,00	0,05	2,00	0,05	3,00	0,08	3,00	0,08	4,00	0,10	
3	Cultura de consumo de la población del Distrito Metropolitano de Quito	0,02	4,00	0,06	4,00	0,06	4,00	0,06	4,00	0,06	4,00	0,06	3,00	0,05	
4	Ingreso de remesas producto de la migración	0,02	2,00	0,03	2,00	0,06	2,00	0,05	2,00	0,03	3,00	0,05	3,00	0,05	
5	Facilidad de crédito para financiar la adquisición de bienes o servicios.	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30	
6	Crecimiento Poblacional en el DMQ.	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	
7	Desarrollo económico y social del país.	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	2,00	0,10	

8	Facilidades de operación en el ámbito formal de la economía.	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
9	Tecnificación de la competencia con referencia a procesos administrativos y financieros.	0,10	2,00	0,20	1,00	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
	AMENAZAS	-												
1	Competencia creciente de las PYMES en el DMQ, con estrategias de masificación y bajo precio.	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
2	Políticas y aranceles tributarios crecientes	0,10	2,00	0,20	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10
3	Alza de los costos de los materiales de producción.	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05
4	Políticas de relaciones laborales a favor del empleado, alza de salarios y beneficios laborales.	0,05	3,00	0,15	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
5	Marketing agresivo en el mercado de las PYMES, publicidad maliciosa sin control por parte de las autoridades.	0,07	4,00	0,28	2,00	0,14	3,00	0,21	3,00	0,21	3,00	0,21	4,00	0,28
	FORTALEZAS													
1	Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas en el sector de la PYMES	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
3	Alto conocimiento de la dinámica empresarial de las PYMES, por parte de los inversionistas, por la afinidad de su profesión con el área de trabajo.	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
4	Liderazgo visionario por parte de los propietarios y administradores.	0,05	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
5	Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de control interno.	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
6	Interés de los involucrados en el sector de las PYMES por ser más competitivos.	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
	DEBILIDADES													

1	Desconocimiento de los propietarios en sistemas de gestión administrativa.	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
2	Escasa compatibilidad de la formación de los propietarios con procesos de gestión y control administrativo.	0,10	1,00	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
3	Durante los procesos administrativos en las PYMES, no se tiene en cuenta ciertas herramientas de gestión y contables	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
4	Son manejadas bajo criterios poco técnicos pues son estructuradas en su mayoría por familiares.	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
5	Limitada comunicación organizacional interna,	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
6	Escasa aplicación de mecanismos de control interno, como manuales de procedimientos entre otros.	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN		1,00		6,22		6,26		6,42		6,90		6,92		6,85

Elaborado por: Eduardo Dávila Sandoval

Como resultado de la evaluación estratégica con la aplicación de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, se determinó que las estratégicas de mayor ponderación como se puede apreciar en el cuadro, que apoyan el desarrollo de la propuesta son las siguientes:

- Diseñar manuales de procedimientos para el área administrativa y financiera, con el fin apoyar a los administradores / propietarios de las empresas de mediano tamaño de DMQ, en el proceso de gestión administrativa financiera. (D3, D4/O8,O9)
- Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar su nivel de competitividad. (F1,F4,.F5/A1,A5)
- Proponer nuevos mecanismos de control de acuerdo a la naturaleza de las empresas en estudio para mejorar el nivel de conocimiento en administración de su propietarios / administradores.(D1,D2,D3/A1,A5)

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO

Cuadro N 10:
Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN								
OBJETIVO:								
Mejorar los niveles de control de las PYMES, mediante el diseño de un Sistema de Control Interno que responda a las realidades de las PYMES.								
ESTRATEGIA:								
Diseñar un sistema de control administrativo, financiero para mejorar su nivel de competitividad. (F1,F4.,F5/A1,A5)								
Diseñar manuales de procedimientos para el área administrativa y financiera, con el fin apoyar a los administradores / propietarios de las inmobiliarias de mediano tamaño de DMQ, en el proceso de gestión administrativa financiera. (D3, D4/O8,O9)								
Proponer nuevos mecanismos de control de acuerdo a la naturaleza de las empresas en estudio para mejorar el nivel de conocimiento en administración de su propietarios / administradores.(D1,D2,D3/A1,A5)								
ACTIVIDADES	TAREAS	PLAZO		RECURSOS		COSTO	INDICADOR	METAS
		de	hasta	Tipo	Descripción			
1. Diagnóstico de las PYMES	1.1. Levantamiento de la información estadística	sep-11	nov-11	Humanos	1 Investigador 1 Docente tutor	\$ 817,65	N° de PYMES investigadas	Al menos 353 PYMES del Distrito Metropolitano de Quito diagnosticadas.
	1.2. Recolección de información.			Tecnológico	1 computador 1 Impresora			
	1.3. Análisis y Tabulación de datos			Materiales	Material de Escritorio			
	1.4. Análisis FODA del Sector de las PYMES			Económicos	\$ 817,65			
2. Diseño de la estructura del Sistema de Control Interno de las operaciones administrativas financieras, aplicado a PYMES de comercio, servicios y producción industrial en el D.M.Q.	2.1. Diseño de preliminares de la propuesta	ene-12	may-12	Humanos	1 Investigador 1 Docente tutor	\$ 700,00	Un Sistema de control interno para PYMES diseñado.	Sistema de control interno para PYMES diseñado.
	2.2. Diseño de la estructura del Sistema de Control			Tecnológico	1 computador 1 Impresora			
				Materiales	Material de Escritorio			
				Económicos	\$ 700,00			
3. Diseño de Manual de Procedimientos	3.1. Planeación del Manual de Procedimientos	jun-12	sep-12	Humanos	1 Investigador 1 Docente tutor	\$ 1.180,25	Un manual de procedimientos para el área administrativa y financiera para PYMES elaborado.	Manual de procedimientos para el área administrativa y financiera para PYMES elaborado.
	3.2. Elaboración de procedimientos de las PYMES.			Tecnológico	1 computador 1 Impresora			
	3.3. Elaboración del Manual de Procedimientos			Materiales	Material de Escritorio			
				Económicos	\$ 1.180,25			
4. Diseño de Herramientas de Control	4.1. Propuesta para control de Misión Visión Organizacional	oct-12	nov-12	Humanos	1 Investigador 1 Docente tutor	\$ 785,00	N° de herramientas de control por punto crítico identificado	Herramientas de control interno administrativo financiero diseñadas.
	4.2. Determinación de los Puntos Críticos por Procedimientos.			Tecnológico	1 computador 1 Impresora			
	4.3. Propuesta de herramientas de control			Materiales	Material de Escritorio			
				Económicos				
COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA PYMES						\$ 3.482,90		

Elaborado por: **Eduardo Dávila Sandoval**

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS, APLICADO A PYMES DE COMERCIO, SERVICIOS Y PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

INTRODUCCIÓN

Administrar implica planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de una organización y el accionar de sus miembros, el control en la Administración puede verse como el conocimiento y dominio de lo que está sucediendo para tener seguridad razonable, en cuanto a que las operaciones involucradas en las distintas actividades de la empresa y las acciones de sus colaboradores se orientan realmente a cumplir los objetivos y planes previamente establecidos.

La necesidad de control surge naturalmente como consecuencia de la delegación y se fundamenta en por lo menos algunos aspectos principales:

- Las PYMES están integradas por individuos, cada uno de los cuales tiene objetivos personales particulares que no necesariamente concuerdan exactamente con los de la empresa a la que pertenecen.
- Tanto la toma de decisiones como la ejecución de lo decidido son llevadas a cabo por seres humanos, una de cuyas características es la afectividad hacia determinados aspectos que pueden estar relacionados con la empresa o fuera de ellas, por tanto el control promueve una toma de decisión independiente.
- Las PYMES interactúan con un entorno en el que intervienen otros agentes, también con intereses y objetivos diversos, cuyas acciones pueden impactar en la empresa de que se trate.

Considerando los aspectos planteados y una vez analizados los resultados de la investigación de campo, y establecidas las estrategias del análisis del sector industrial de la PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito, se pudo identificar problemas generados por la ausencia de sistemas de control interno, lo cual genera deficiencias en el clima organizacional, desperdicios de recursos, nivel de productividad por debajo del nivel deseado por los inversionistas, desorganización operativa, entre otros.

En tal circunstancia, se ha diseñado como propuesta un Sistema de Control Interno que responda a las necesidades y realidad de las PYMES y a su vez permita mejorar el nivel de operatividad de las mismas, por tal razón es importante identificar y diseñar los manuales de procedimientos integrales, siendo en el caso de estudio las operaciones administrativas y financieras de una PYME, los cuales son la base para poder desarrollar adecuadamente sus operaciones, responsabilidades de los funcionarios, medidas de seguridad y objetivos que participen en el cumplimiento de la misión organizacional.

De esta, forma un Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia y siendo una exigencia legal, se constituye en las directrices principales para las empresas en estudio, permitiéndoles modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia, tales como:

- Un mecanismo de evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- Un sistema de control presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones financieras asegurando, de este modo, la gestión actual y una correcta proyección de los objetivos futuros.
- Una correcta disposición de los controles internos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y su aporte a las actividades de la organización.

NOMBRE DE LA PROPUESTA

SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS - FINANCIERAS PARA LAS PYMES DE COMERCIO, SERVICIOS Y PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Mejorar las operaciones administrativas y financieras de las PYMES, que laboran en los sectores de comercio, servicio y producción industrial del Distrito Metropolitano de Quito, mediante el diseño de un Sistema de Control Interno con la finalidad de optimizar su operatividad.

Objetivos específicos

- Analizar la estructura organizacional de las PYMES de los sectores de comercio, servicio y producción industrial del Distrito Metropolitano de Quito.
- Diseñar un manual de procedimientos administrativo - financiero y contable para las PYMES de los sectores de comercio, servicio y producción industrial del DMQ.

- Proponer herramientas de control interno que se puedan aplicar y adaptar a las PYMES de los sectores de comercio, servicio y producción industrial del DMQ, considerando sus generalidades.

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El sistema de control propuesta en los principios de la ISO, como un sistema de gestión considerando los siguientes parámetros:

- a. Se fundamenta en el *liderazgo* puesto que el sistema propuesto se define en el concepto de unidad de propósito y se encuentra enfocado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- b. La *participación del personal*, es la constante del sistema de control propuesto.
- c. Su enfoque se basa en *proceso*, por lo que la segunda fase del sistema propone un prototipo de Manual de Procedimientos Administrativos – Financieros, considerando que para alcanzar el resultado deseado es necesario definir actividades, utilización de recursos y adecuada delegación para su gestión.
- d. Se fundamenta en el concepto de *sistema para la gestión*, por cuanto identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados como un todo, lo cual contribuye a la eficacia y eficiencia.
- e. El sistema de control propuesto promueve la mejora continua organizacional.

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Las empresas se pueden definir como menciona García Valcarce “como la unidad de producción, integrada por el capital y el trabajo, cuya actividad está al servicio del Bien Común y tiene fin lucrativo”, en tal circunstancia las PYMES han presentado un rápido crecimiento por la gran demanda de bienes y servicios en el D.M. Quito, y debido a su desarrollo estructural, enfrentan riesgos tanto internos como externos, por lo que es necesario diseñar un Sistema de Control Interno que permita implementar herramientas de control que posean componentes necesarios y adaptables a las necesidades de las mismas.

El Sistema de Control propuesto, ayudará a mejorar el control interno organizacional y a corregir las operaciones administrativas, financieras de las PYMES, identificando los riesgos que se pueden presentar por lo siguiente:

- Se requiere implementar sistemas de control durante los procedimientos administrativos, debido a que las PYMES en su mayoría son gestionadas por profesionales que desconocen de gestión empresarial.
- Es necesario establecer control en la adquisición y provisión de recursos para el área industrial como para las de comercio y servicios, con la finalidad de evitar desperdicios, pérdidas económicas y posibles fraudes.
- Es importante establecer un sistema de control en referencia a los procedimientos de gestión del talento humano y contables financieros.

POLÍTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL

Las políticas del Sistema propuesto están diseñadas para una adecuada aplicación de las herramientas de control administrativo – contable y financiero, por tanto se deben incorporar en las políticas organizacionales, entre ellas se proponen las siguientes:

- a. Las herramientas de control deben aplicarse a todas y cada una de las áreas administrativas, contables y financieras.
- b. Las herramientas de control deben aplicarse con carácter de obligatoriedad por todos y cada uno de los miembros de la organización.
- c. El Sistema de Control propuesto debe suministrar una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- d. La información solicitada a cada área o departamento para el mejoramiento del sistema de control propuesto debe entregarse de manera oportuna y en forma clara para su fácil interpretación.
- e. Definir claramente las actividades y responsabilidades de cada área o departamento de la empresa
- f. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados.
- g. El sistema de control propuesto y sus mecanismos de aplicación deben ser de conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

- h. Se debe establecer una correcta disposición de los controles, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL

El Sistema de Control Interno direccionado a las PYMES, del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra por cuatro etapas o partes descritas a continuación:

- **Etapa I: AMBIENTE INTERNO**

En ésta etapa se realiza el Análisis de la Filosofía *Organizacional*, así como la estructura básica de las PYMES en estudio y se plantean los objetivos organizacionales.

- **Etapa II:** En esta fase se realiza el diseño del *Manual de Procedimientos* administrativo, financiero y contables para las PYMES de los sectores de comercio, servicio y producción industrial del DMQ.

- **Etapa III:** Se plantean las *Herramientas de Control* para cada uno de los procedimientos de las áreas administrativas, contables y financieras.

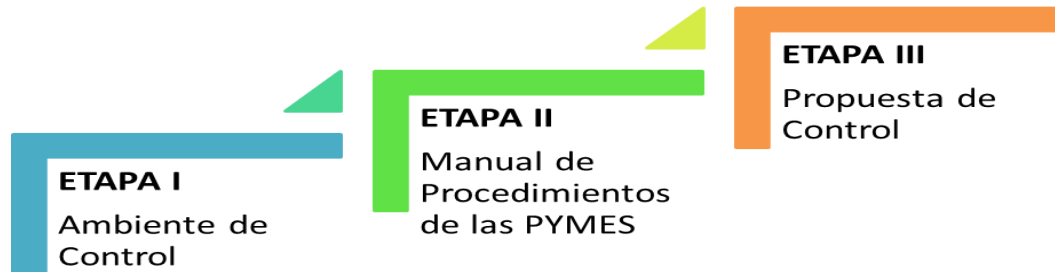


Gráfico N° 7: Estructura del Sistema de Control
Elaborado por: Eduardo Dávila Sandoval

ETAPA I: AMBIENTE DE CONTROL

Para O. Ray Whittington, (2004:214), la implementación del control interno en las empresas se debe considerar, el análisis del componente denominado Ambiente de Control, el cual representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos en una empresa, entre ellos figuran:

- Filosofía y estilo de los ejecutivos. Integridad y valores ético
- Compromiso con la competencia
- Consejo de administración (comité de auditoría)
- Estructura organizacional
- Políticas Organizacionales

Cuadro N° 11:

Componente del Ambiente de Control de una Empresa

COMPONENTES	ELEMENTOS
a. Filosofía y estilo de ejecutivos, integridad y Valores Éticos	Misión Organizacional Visión Organizacional
b. Compromiso empresarial	Stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • Internos • Externos
c. Marco Legal	Constitución de la República 2008 Régimen Societario de la SIC Régimen Laboral Servicio de Rentas Internas Código de Comercio (2005)
d. Estructura Organizacional	Orgánico Estructural Orgánico Funcional

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

La fase I del presente Sistema de Control Interno, se hace un estudio de un prototipo de una PYME, para lo cual se analiza cada uno de los componentes del ambiente interno, a saber:

a. Filosofía Organizacional

La filosofía empresarial de las PYMES de los sectores de comercio, servicio e industriales, se encuentra constituida por los lineamientos filosóficos que les permiten definir hacia donde desean llegar, como son vistas por sus clientes potenciales, sus valores y el compromiso con la competencia, lo cual les permite determinar la manera de desarrollar sus actividades y, reflejar el reconocimiento de la responsabilidad social y ética.

Por tanto, en este acápite del manual se hace mención a los elementos del ambiente interno de una empresa tipo, como se describen a continuación:\

- **Misión Organizacional**

Ser una PYME que brinda soluciones efectivas en el ámbito comercial, de servicio e industrial, mediante la aplicación de procedimientos claramente definidos que responden a las necesidades empresariales y de sus clientes potenciales, bajo los parámetros de principios, valores éticos y responsabilidad social del entorno en que se desenvuelve. La misión propuesta debe ser analizada, bajo los parámetros de condición de redacción y elementos constitutivos, lo cual se propone en la Fase IV, formulario N° F.ADM – CI-001-2012.

- **Visión organizacional**

Ser la mejor alternativa en soluciones efectivas en el ámbito comercial, de servicios e industrial, para los clientes externos, mediante un trabajo organizado que permita expandirnos en el mercado, bajo un marco ético adecuado promoviendo la integración empresarial y el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. La visión propuesta debe ser analizada, bajo los parámetros de condición de redacción y elementos constitutivos, lo cual se propone en la Fase IV, formulario N° F.ADM – CI-002-2012.

b. Compromiso Empresarial

Las PYMES, de los sectores comerciales, de servicios e industriales tienen como compromiso empresarial “el cumplimiento de sus obligaciones con los grupos de relación tanto internos como externos (stakeholders¹), por lo que deberán observar un estricto respeto de sus tiempos de entrega de bienes y/o servicios, plazos de pagos a sus proveedores, clientes internos y accionistas y sobre todo la exigencia del alcance de las metas organizacionales propuestas”.



Gráfico N° 8: Compromiso Organizacional
Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

c. Marco Legal

El manual se encuentra diseñado para ser implementado en las PYMES, que realizan actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, las cuales deben cumplir con los siguientes parámetros legales:

¹ *Stakeholder* es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

- En tal sentido la creación de una empresa en el Ecuador está garantizada por el máximo nivel legal que representa la Constitución de la República (2008), es necesario recalcar que la empresa debe producir con calidad, y sus funcionarios y operaciones, deben sujetarse a lo dispuesto por la ley para que esta garantía sea válida.
- **Régimen Societario:** la Superintendencia de Compañías es el organismo regulador de la creación y funcionamiento de las empresas; Ley de Compañías establece los tipos de sociedades y sus parámetros de constitución.
- **Régimen Laboral:** el Código de Trabajo regula las relaciones entre empleador y trabajador. Debido a la amplitud del tema, en el presente trabajo se mencionan los puntos que aborda el mismo, siendo estos: clases de contratos, sueldo, remuneraciones adicionales, seguridad social, participación de utilidades, jornada de trabajo, terminación del contrato de trabajo.
- **Servicios de Rentas Internas SRI:** fue creado por la Ley No. 41, publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios. El Reglamento para la aplicación de esta Ley se expidió el 2 de enero de 1998, con el decreto 1026. Anterior a esta Ley existía la Dirección General de Rentas. El SRI tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación responsable y transparente con la sociedad. Entre los propósitos básicos del SRI está la

difusión y capacitación de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias y la atención y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas.

- **Código de Comercio del Ecuador (agosto 2005):** es un conjunto de normas, emitido por la Función Legislativa, que *“rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”*. En esta definición es importante aclarar lo que significa un comerciante y lo que significa un acto de comercio.

d. Estructura Organizacional

La estructura organizacional básica de una PYME al igual que de todo tipo de empresa se puede presentar de manera estructural y funcional como se describe a continuación:

- **Orgánico Estructural**

La estructura organizacional básica de una PYME, se encuentran organizada de manera general por tres áreas básicas, a saber:

Área Administrativa

Se encuentra estructurada por las saboreas de: gestión de recursos humanos y atención al cliente.

Área Contable – Financiera

Se encuentra estructurada por las sub áreas de: provisión y adquisición de bienes e insumos, contabilidad en donde se realizan todas las actividades de contabilidad y finanzas y finalmente por una sub área de Bodega.

Área Operativa:

Estructurada por áreas específicas de producción de bienes y/o servicios, comercialización, así como de estudios y diseños de productos y/o servicios. Para el presente estudio, se consideran las áreas administrativas y financiera, con la finalidad de realizar un trabajo direccionado y específico.

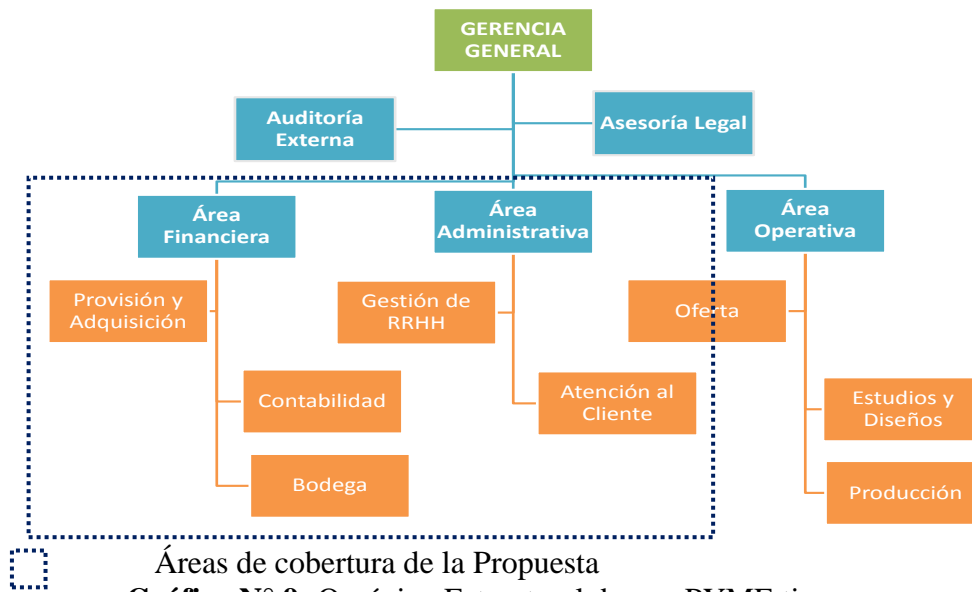


Gráfico N° 9: Orgánico Estructural de una PYME tipo

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

- **Orgánico Funcional**

Para realizar una adecuada propuesta es necesario conocer con claridad las funciones y responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas:

Gerencia General

La Gerencia General tiene la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, es la unidad orgánica dependiente del Directorio/ Junta General de Accionistas si existiere. Tiene como principal responsabilidad la administración y gestión de la Empresa, para el desarrollo de sus actividades cuenta con el asesoramiento legal externo correspondiente.

Estructura Orgánica de Cargos

Para el desarrollo de las actividades la Gerencia General necesita del apoyo de:

- Gerente General
- Asesor Legal
- Secretaria

Área Financiera

Es el órgano encargado de administrar los recursos financieros de la Empresa; está a cargo del gerente/jefe financiero, quien reporta su gestión a la Gerencia General, tiene la responsabilidad adecuada y optimización de los recursos financieros de la empresa.

Estructura Orgánica de Cargos

Para el cumplimiento de las funciones departamentales el área financiera se requiere:

- Gerente / Jefe Financiero
- Contador General
- Asistente de provisiones y adquisiciones
- Asistente Contable

Área Administrativa

Es el órgano funcional del área administrativa, que en la representación de una jefatura en gestión del talento humano se encarga de administrar de manera efectiva al personal tanto administrativo, financiero como de producción de la empresa, así como las funciones de servicio y atención al cliente.

Estructura Orgánica de Cargos

Para el desarrollo de las funciones del área administrativa se necesita del apoyo de:

- Gerente / Jefe Administrativo
- Asistente administrativo (atención al cliente)
- Jefe de Recursos Humanos

• **Auditoría Externa**

Las funciones de auditoria externa la realiza una firma externa de profesionales con el propósito de evaluar los estados financieros de la empresa, y brindar apoyo a la Gerencia General en el cumplimiento de sus funciones y a la Junta General de Accionistas (si lo hubiere) para el buen cumplimiento de las actividades empresariales. Esto lo logra a través de la implementación y estudio de los sistemas de control interno, adecuados para la empresa.

• **Asesoría Legal**

La asesoría legal es contratada externamente, su función es brindar apoyo legal a la Gerencia General para la toma de decisiones acertadas, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en la empresa.

ETAPA II: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para el adecuado diseño de un manual de procedimientos se recomienda a los administradores de las PYMES, establecer las características generales que corresponden a la planeación del manual, en donde se definen los objetivos, alcance, políticas, y codificación del manual, lo cual permitirá que los intervinientes en el diseño de éste documento trabajen en equipo y con la misma filosofía. A más de ello deberán previamente realizar la jerarquización de procesos antes de diagramar los procedimientos, que son el contenido esencial del manual.

PLANEACIÓN:

Para definir un Manual de Procedimientos que responda a las necesidades de las PYMES, el primer paso es la *Planeación*, por cuanto sin una adecuada determinación de objetivos no se puede definir hacia donde se quiere ir y su alcance, así como las políticas para una adecuada aplicación del mismo y que regirán las actividades a realizarse y se establece de manera general la estructura y codificación de procedimientos y formatos.

Objetivos del Manual:

- Definir los procesos y procedimientos administrativos, contables y financieros para las PYMES-
- Establecer mecanismos de control para cada uno de los procedimientos administrativos, contables y financieros de las PYMES, en el Distrito

Metropolitano de Quito, para que mediante su aplicación coadyuven a una gestión empresarial eficaz.

- Generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones organizacionales, en relación a los procedimientos propuestos.

Alcance del Manual

El manual de procedimientos, se enfoca a la descripción de actividades y tareas de los procesos administrativos, contables y financieros de una PYME modelo, con la finalidad de alcanzar la consecución de los objetivos organizacionales, se delegarán responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el control interno.

Políticas del Manual

- Aplicar los procedimientos de manera lógica y secuencial para llevar un adecuado proceso de gestión administrativa – financiera.
- Contribuir a la mejora sustancial de los procedimientos administrativos – financieros de las PYMES de los diferentes sectores industriales del D.M. de Quito.
- Entregar criterios técnicos y oportunos para llevar un adecuado control administrativo y financiero.
- Identificar el riesgo de manera oportuna previniendo los desperdicios, fraudes y posibles estafas.

Procedimientos

- **Encabezado**

El encabezado de un procedimiento esta conformado por:

- Imagen de marca de la PYME
- Nombre de la PYME
- Tipo de documento
- Nombre del Procedimiento
- Código del documento

El encabezado presenta la siguiente estructura:

Cuadro N° 12:

Encabezado de Procedimiento Propuesto

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Nombre de la Actividad	P-ADM-001

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

- **Pie de Procedimiento**

El pie de los procedimientos se encuentran estructurados por:

- Nombre, cargo y firma de la persona que elaboró el procedimiento,
- Fecha de elaboración del procedimiento
- Nombre, cargo y firma del revisor del procedimiento
- Fecha de elaboración
- Número de página.

- Número de versión de documento

El pie de los procedimientos puede presentar la siguiente estructura, considerando los elementos antes mencionados:

Cuadro N° 13:
Pie de Procedimiento Propuesto

Elaborado por: e. _____	Fecha de Elaboración	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión	Versión: 00
Nombre Cargo	dd/mm/aa	Nombre Cargo	dd/mm/aa	Páginas X de Y

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

Codificación de Procedimientos:

Los procedimientos son los pasos que deben seguir los responsables del control interno, a fin de ser orientados para el cumplimiento de las actividades de manera efectiva y mantener la documentación debidamente organizada y evitar fraudes, toda documentación debe ser codificada, en este caso se propone los siguientes códigos:

Codificación del documento: la codificación sugerida para el manual propuesto es la siguiente:

P – ADM- Procedimientos Administrativos

P-CONT-FIN- Procedimientos Contables y Financieros

P. Letra que identifica que es un “procedimiento”, seguida de

ADM. Código que indican tipo de procedimiento, en éste caso Administrativo.

CON – FIN. Código que indica tipo de procedimiento Contable - Financiero

Formatos

Se han estructurado algunos formatos para establecer medios de control en los procedimientos que lo requieran, con la finalidad de evitar los riesgos.

Codificación de los formatos

F.ADM – CI-	Formato Administrativo de control interno
F-CONT-FIN-	Formato Contable y Financiero de control interno.

JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS

La jerarquización de procesos se da inicio con la diagramación de la Cadena de Valor Genérica de Porter, la cual no es una recopilación de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes y complementarias, identificando aquellas actividades que generan valor a los procesos, están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. El propio Porter (2002) sugiere que “el nivel de desagregación de eslabones de su propuesta es insuficiente para poder hacer un diagnóstico del perfil empresarial”.

En tal circunstancia, antes de diseñar los procedimientos se deberá elaborar la Cadena de Valor Genérica, en la cual se definen y diferencian los procesos de apoyo o de soporte de los procesos primarios, que a diferencia de los anteriores dan valor agregado a la razón de ser de la empresa, a continuación se puede observar una

Cadena de Valor de una empresa tipo que corresponde a las PYMES del Distrito
Metropolitano de Quito.

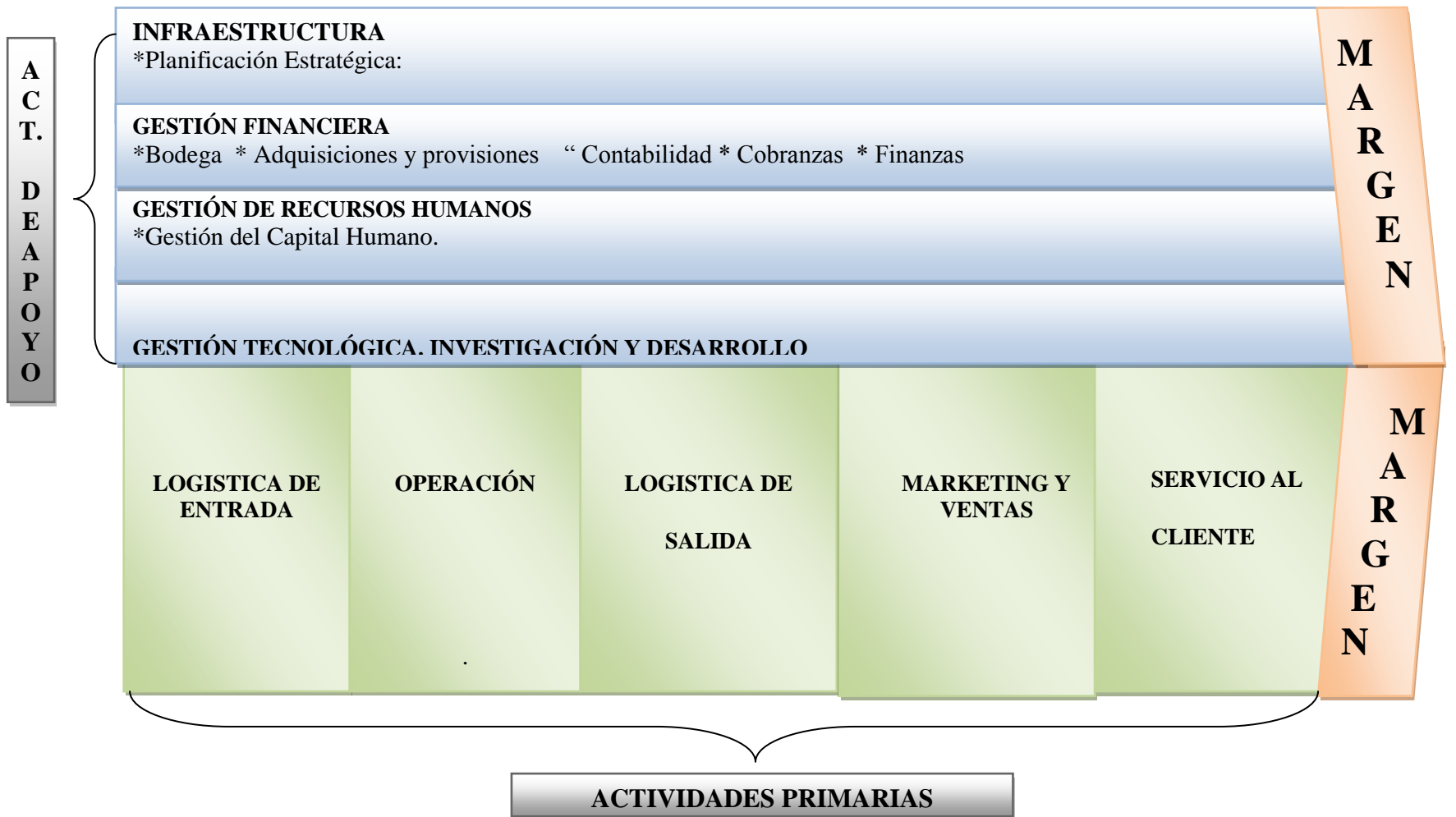



Gráfico N° 10: Cadena de Valor Genérica de una PYME tipo

Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

Cuadro N° 14:
Cadena de Valor Genérica

 <p>Actividades de Apoyo “Denominadas secundarias son actividades de apoyo, auxiliares o externas”</p>	Planificación (Infraestructura)	Planificación estratégica:
	Gestión Financiera	Adquisición y provisión Control de Bodega Contabilidad Cobranzas Finanzas
	Gestión de Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano (Reclutamiento Selección –evaluación)
	Gestión Tecnología, investigación y desarrollo	Administración de la página Web.

<p>Actividades Primarias “Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio de post venta”</p> 	Logística de Entrada	<p>No se describen las actividades (tareas) de las actividades primarias, por cuanto el manual de control está dirigido a las actividades administrativas y financieras.</p>
	Operaciones	
	Logística de Salida	
	Marketing y Ventas	
	Servicio	

Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter
Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

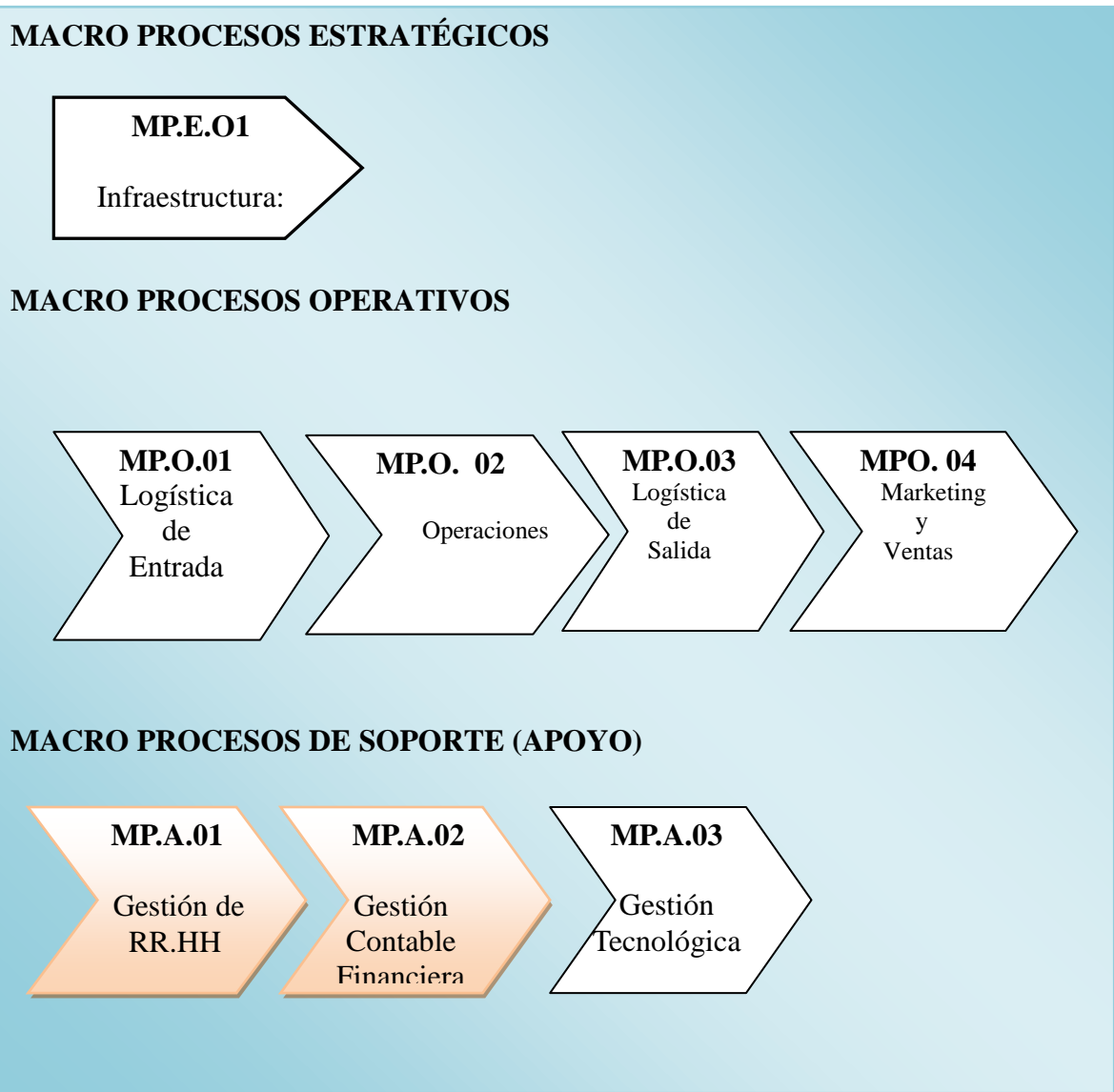


Gráfico N° 11: Cadena de Valor Específica para una PYME

Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TIPO

Una vez analizados las consideraciones preliminares para el diseño de un manual de procedimientos, y jerarquizado los procesos se presenta a continuación un manual de procedimientos para una empresa PYME tipo, enfocado a la descripción de los procesos de soporte o de apoyo de Gestión de Recursos Humanos y de Gestión Contable – Financiera.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO

A continuación, se presenta una ficha general del Macro Proceso Administrativo, el cual está direccionado a la Gestión de Recursos Humanos, su objetivo es el de proveer talento humano con las competencias idóneas para cada una de las áreas de las PYMES, para el efecto se ha hecho el levantamiento de procedimientos de una empresa TIPO, con la finalidad de entregar una herramienta genérica a las PYMES, que carecen de un Sistema de Control Interno para las áreas administrativas.

Cuadro N° 15:
Ficha Técnica – General Procedimiento Administrativo

EMPRESA TIPO		
Manual de Procedimientos		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Nombre del proceso	MP.A.01: Gestión de Recursos Humanos	
Tipo	Macroproceso	
Apoyo	MP.A.001: Gestión de Recursos Humanos	
Responsable	Jefe Administrativo	
Misión	Visión	Objetivos
Preveer de personal competente para cada una de las áreas de trabajo de una PYME.	Contar con un equipo humano calificado, para la entrega de bienes y servicios a los clientes de las PYMES.	a. Definir las competencias genéricas y específicas de las empresas b. Identificar las necesidades de puestos de trabajo c. Dotar de personal competente para cada área de trabajo.
INPUT		OUTPUT
Solicitud de requerimiento para cubrir los puestos de cada área o puesto de trabajo		Personal Competente para cada puesto de trabajo de la inmobiliaria.
MECANISMOS		CONTROLES
* Soporte técnico		Formato para control y seguimiento de Planeación de RRHH
* Equipos de Computo		* Informe Final de Investigación.
LIMITES	Inicial	Requerimientos de cargos
	Final	Manual de Funciones
ALCANCE: Necesidades de bienes y servicios de las FAMILIAS del Distrito Metropolitano de Quito		
Tiempo de Ciclo:	Semestralmente	
INDICADORES		
DE ATRIBUTOS		DE VARIABLES
Eficiencia de la Gestión del Talento Humano		(N° de PERSONAS COMPETENTES contratadas / N° Total de PERSONAS COMPETENTES requeridas para la operatividad de la empresa) x 100
CLIENTES		PROVEEDORES
FAMILIAS DEL DM DE QUITO		Profesionales especializados en el área

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Planificación de Recursos Humanos	P-ADM-001

1. OBJETIVO

Determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrán cada una de las áreas de la empresa. .

2. ALCANCE

Gestionar el talento humano de las PYMES, para dotar de personal idóneo y competente para la generación de productos y servicios de alta calidad que brinde satisfacción al cliente externo

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe del área administrativa / jefe del área de recursos humanos.

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de Planificación de RRHH para una PYME, le permite preveer, preparar, planificar, la contratación de nuevos empleados, anticipándose a las futuras necesidades de cada una de las áreas.

Para la sociedad, se generan expectativas de nuevas fuentes de trabajo, por cuanto las empresas emplean de modo eficaz la fuerza de trabajo requerida, consiguiendo de esta forma aportar al desarrollo económico del país, por la generación de mayor productividad

5. POLÍTICAS

- El proceso se da inicio con el diagnóstico de las condiciones tanto internas como externas de la empresa.
- La planeación del área de RRHH lo elaborará el jefe de área.

- La intervención y participación de los miembros del área de RRHH, es de carácter obligatorio.
- El responsable del proceso deberá elaborar una planeación de RRHH, por lo menos anualmente.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Actividad. Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto.

Diagnóstico. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas.

Planeación: El proceso que utiliza una empresa para asegurarse que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.







7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en el diseño de plan de Recursos Humanos	Cuantitativo: Condiciones en el diseño de plan de Recursos Humanos.	(CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES CONSIDERADAS EN EL DISEÑO PLAN DE RECURSOS HUMANOS / N° DE ASPECTOS TÉCNICOS CONSIDERADOS PARA EL DISEÑO DE PLAN DE RRHH) x 100

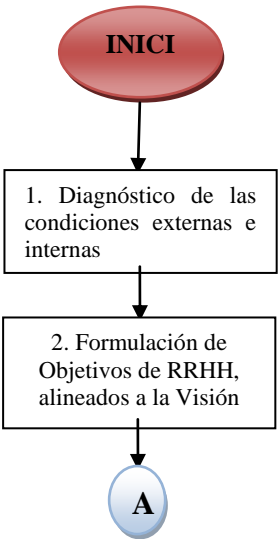
8. REFERENCIAS A DOCUMENTOS UTILIZADOS

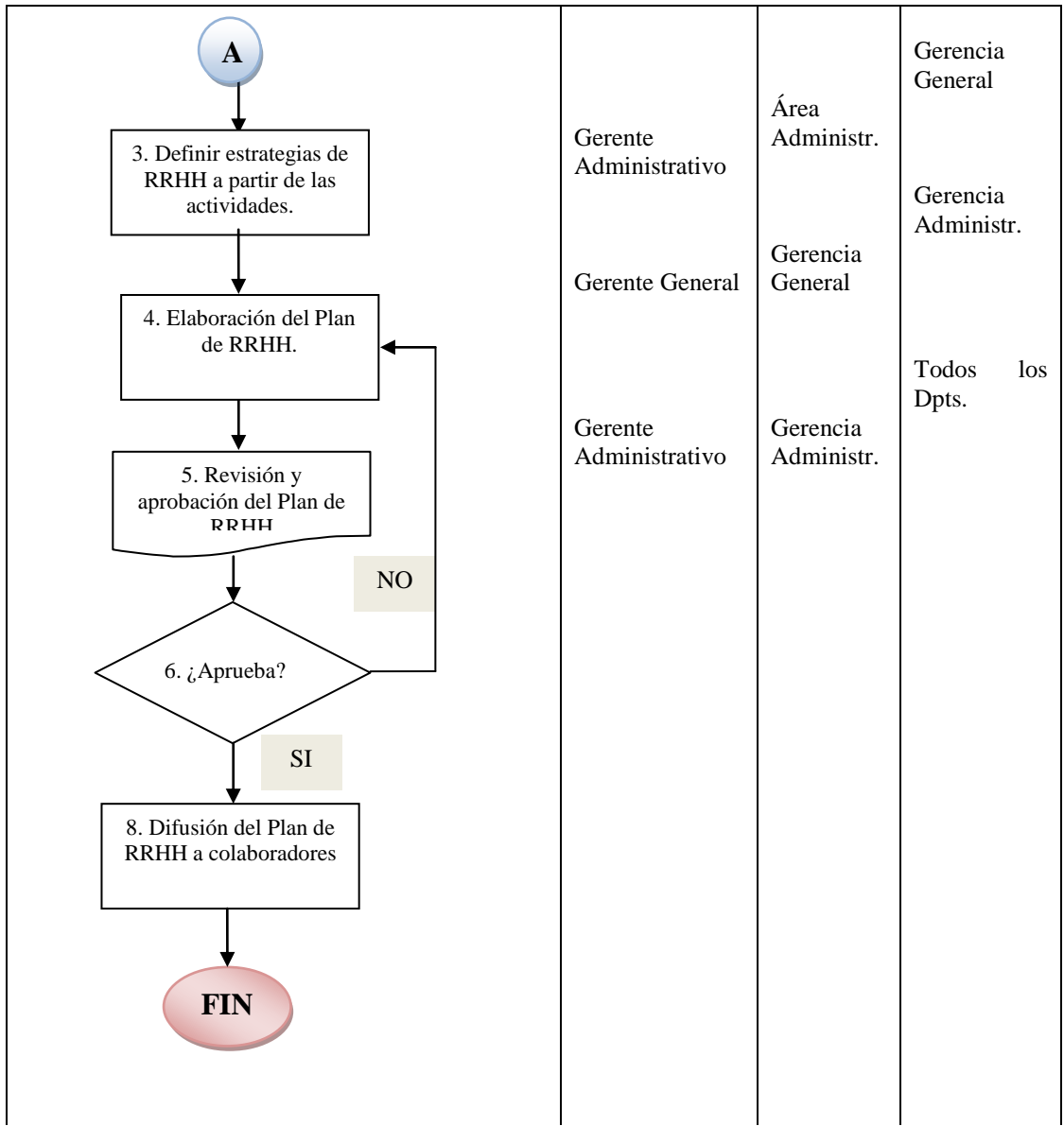
CÓDIGO	NOMBRE
DC-AD-RH-001	Informes de diagnóstico departamentales
DC-AD-RH-002	Plan de Recursos Humanos
DC-AD-RH-003	Aprobación del Programa de difusión
F.ADM – CI-001	Check List de Plan de Recursos Humanos

9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA							
Macro Proceso:		MP.A.001: Gestión de Recursos					
Proceso:		Apoyo					
Nombre del Proceso:		Planeación de Recursos Humanos				Código	
FICHA TÉCNICA							P.ADM:-001.
Tareas	Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Prep.	Datos	Responsable
							
1	Diagnóstico de las condiciones externas e internas de la empresa		X				Gerente Administrativo
2	Formulación de Objetivos de RRHH, alineados a la Visión		X				Junta Directiva
3	Definir estrategias de RRHH a partir de las actividades.		X				Junta Directiva
4	Elaboración del Plan de RRHH.		X				Jefe de RRHH
5	Revisión y aprobación del plan propuesto			X			Gerente Administrativo
6	Aprobación del Plan de RRHH a colaboradores				X		Gerente General
7	Difusión del Plan de RRHH a colaboradores		X				Gerente Administrativo

10. DIAGRAMA DE FLUJO

Planeación de Recursos Humanos Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
	Gerente Administrativo	Todos los Dptos.	Área Administr.
	Junta Directiva		
	Junta Directiva	Junta Directiva	Jefatura de RRHH
	Jefe de RRHH	Área de RHH	Área Administr.



Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Determinación de Actividades Esenciales del Puesto y Competencias	P-ADM-002

1. OBJETIVO

Establecer las actividades esenciales y relevantes de cada uno de los cargos e identificar las competencias requeridas para un resultado efectivo.

2. ALCANCE

Coordinador de Talento Humano, Gerente Administrativo, Gerente General.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe del área administrativa / jefe del área de recursos humanos.

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento se fundamenta en la Metodología basada en Competencias propuesta por Martha Alles para la determinación de las competencias laborales, de cada uno de los puestos de trabajo para lo cual requiere previamente definir las actividades esenciales de cada puesto.

5. POLÍTICAS

- Las actividades esenciales y sus competencias requeridas, serán revisadas y actualizarán una vez por año por el Jefe del área administrativa y validada por la Gerencia General.
- Las actividades y sus competencias establecidas en el perfil deberán ser congruentes al cargo y sus niveles de responsabilidad.

- Jefe del área administrativa realizará el proceso de establecimiento de actividades esenciales y competencias requeridas con el apoyo de la Gerencia General, Gerencias, Jefaturas y Coordinaciones departamentales.
- El departamento Administrativo o de Recursos Humanos si lo hubiere, mantendrá un archivo organizado y actualizado de la información obtenida en el proceso de establecimiento de actividades esenciales y competencias requeridas.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Competencias: son las características propias de la persona. Son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo o desechando información respecto del candidato

Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico

Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

Tareas: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto







7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en la determinación de competencias laborales	Cuantitativo: Número de competencias	$(\text{N}^\circ \text{ de REQUERIMIENTOS POR CARGO} / \text{N}^\circ \text{ Total de COMPETENCIAS requeridas para la operatividad de la empresa}) \times 100$

8. REFERENCIAS A DOCENTOS UTILIZADOS

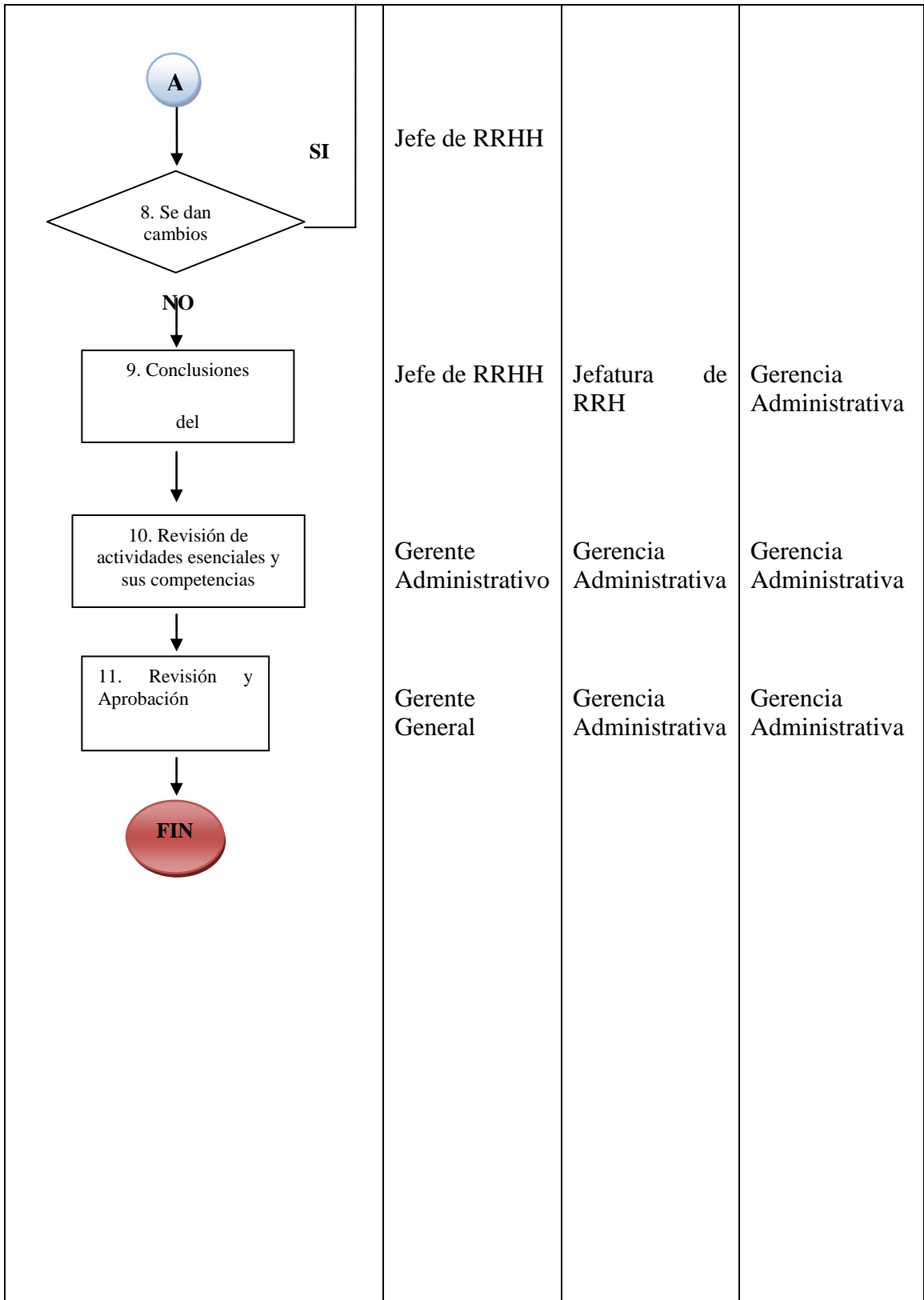
CÓDIGO	NOMBRE
DC-AD-RH-004	Cronograma de actividades
DC-AD-RH-005	Análisis e identificación de actividades y competencias mediante método y diccionario.
F.ADM – CI-002	Chek List Constatación y confirmación de tareas

9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA							
Macro Proceso:		MP.A.001: Gestión de Recursos Humanos					
Proceso:		Apoyo					
Nombre del Proceso:		Determinación de Actividades Esenciales del Puesto y Competencias				Código	
FICHA TÉCNICA							PA.RH-01-002
Tareas	Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Prep.	Datos	Responsable
							
1	Establecimiento del cronograma para constatación de actividades	x		x			Jefe de RRHH
2	Comunicación al personal del proceso a ejecutarse y su cronograma		x				Jefe de RRHH
3	Constatación de actividades		x				Jefe de RRHH
4	Revisión de resultados obtenidos		x				Jefe de RRHH
5	Diseño y formato de actividades esenciales del puesto y competencias		x				Jefe de RRHH
6	Análisis e identificación de actividades y competencias mediante método y diccionario.			x			Jefe de RRHH
7	Entrevista con los jefes de área en espera de comentarios		x				Jefe de RRHH
8	Se dan cambio			x			Jefe de RRHH
9	Conclusiones del proceso		x				Jefe de RRHH
10	Revisión de actividades esenciales y sus competencias		x				Gerente Administrativo
11	Revisión y aprobación		x				Gerencia General

10. DIAGRAMA DE FLUJO

Descripción, Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1 Establecimiento del cronograma para constatación de actividades] S1 --> S2[2. Comunicación al personal del proceso a ejecutarse y su cronograma] S2 --> S3[3. Constatación de actividades] S3 --> S4[4. Revisión de resultados obtenidos] S4 --> S5[5. Diseño y formato de actividades esenciales del puesto y competencias] S5 --> S6[6. Análisis e identificación de actividades y] S6 --> S7[7. Entrevista con los jefes de área en espera de comentarios] S7 --> A((A)) S7 --> S6 </pre>	<p>Jefe de RRHH</p> <p>Jefe de RRHH</p> <p>Jefe de RRHH</p> <p>SI Jefe de RRHH</p> <p>Jefe de RRHH</p> <p>Jefe de RRHH</p> <p>Jefe de RRHH</p>		



Jefe de RRHH

Jefe de RRHH

Gerente Administrativo

Gerente General

Jefatura de RRH

Gerencia Administrativa

Gerencia Administrativa

Gerencia Administrativa

Gerencia Administrativa

Gerencia Administrativa

Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Descripción, Análisis y Diseño de Puestos	P-ADM-003

1. OBJETIVO

Enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa, con la finalidad de determinar los requisitos físicos e intelectuales que deben tener los posibles ocupantes para un desempeño adecuado, y definir con claridad las responsabilidades, funciones y condiciones de cada uno de los cargos de la PYME.

2. ALCANCE

Diseñar los puestos de trabajo acorde a los objetivos organizacionales de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe del área administrativa / jefe del área de recursos humanos.

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

La descripción, el análisis y el diseño del puesto de trabajo representan el inventario del contenido del puesto (intrínsecos) y los requisitos que el puesto exige de su ocupante (extrínsecos). El análisis y descripción de un puesto se realiza en base a requerimientos que un área determinada o en función al crecimiento de la empresa.

Es importante, para la empresa el determinar las actividades a realizar en cada puesto de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

5. POLÍTICAS

- Realizar el levantamiento de las tareas y atributos de cada cargo partiendo de las especificación del cargo emitidas por el jefe inmediato superior de cada uno de ellos.
- Definir las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo en relación a los requerimientos empresariales y vinculados a las capacidades necesarias para un buen desempeño en el puesto de trabajo.

- El responsable del proceso deberá elaborar los formatos de descripción y análisis de cargos; así como el perfil de cada puesto de trabajo.
- El responsable del proceso deberá actualizar periódicamente los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Análisis de Puestos: Procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos, su contenido, aspectos y condiciones de trabajo.

Estructura de Puesto: Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejantes:

Puesto: Es la menor unidad resultante de la división del trabajo de una organización, tiene roles a ser desempeñados por un solo colaborador, y perfiles de competencias a ser cumplidos por el mismo.

Posición: Conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña un persona dentro de una jerarquía determinada.







7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en el diseño de puestos de trabajo.	Cuantitativo: Número de empleados	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de PERSONAS COMPETENTES contratadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de PERSONAS COMPETENTES requeridas para la operatividad de la empresa}} \right) \times 100$

8. REFERENCIAS A DOCENTOS UTILIZADOS

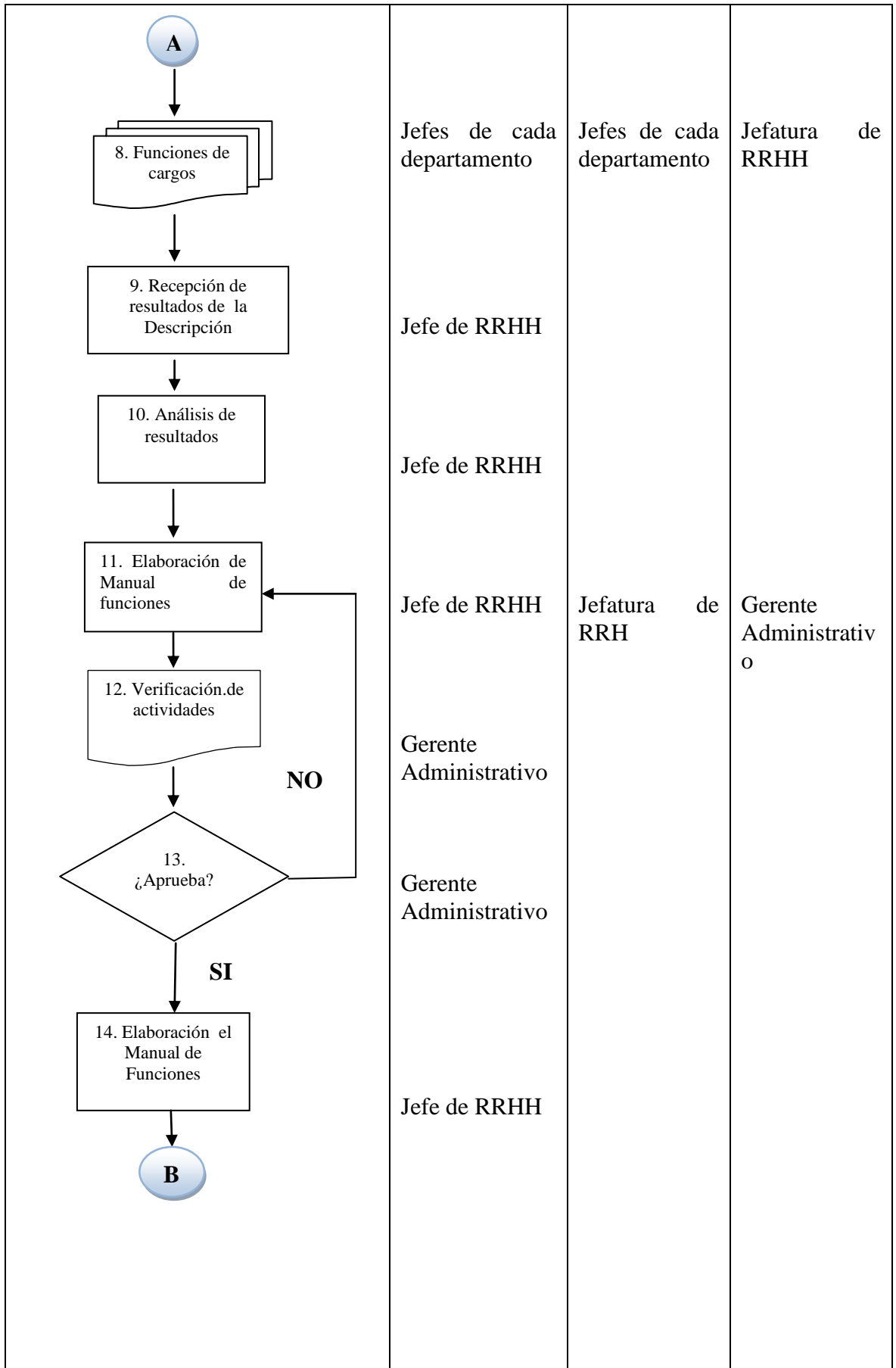
CÓDIGO	NOMBRE
D-AD-RH-006	Cuestionario de levantamiento de tareas de cargos.
D-AD-RH-007	Ficha de Descripción de Puestos de Trabajo por Área
F.ADM – CI-003	Ficha de Revisión y Control de existencia de Documentación

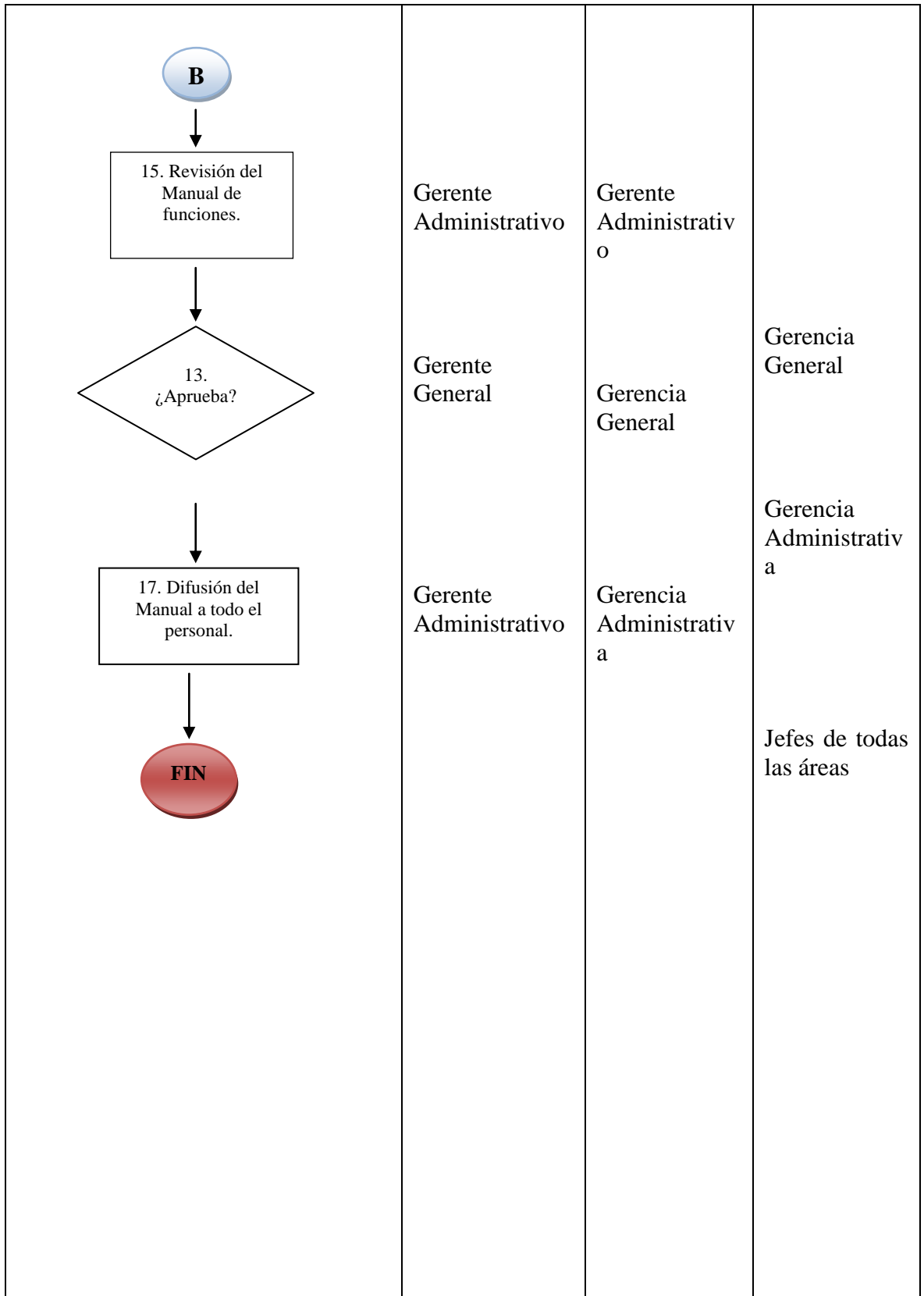
9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA							
Macro Proceso:		MP.A.001: Gestión de Recursos					
Proceso:		Apoyo					
Nombre del Proceso:		Descripción, Análisis y Diseño de Puestos				Código	
FICHA TÉCNICA							P.ADM-003
Tareas	Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Prep.	Datos	Responsable
							
1	Diseño de cuestionario de descripción de puestos			x			Jefe de RRHH
2	Revisión de cuestionario		x				Gerencia Administrativa
3	Aprobación de cuestionario				x		Gerencia General
4	Elaboración de cronograma de levantamiento de datos.		x				Jefe de RRHH
5	Asesoría a Jefes de área o departamentales						Jefe de RRHH
6	Recolección y levantamiento de información		x				Jefes de todas las áreas
7	Determinación de actividades y competencias de cargos.						Jefes de todas las áreas
8	Entrega de funciones de cargos de cada área			x			Jefes de todas las áreas
9	Recepción de resultados de la Descripción		x				Jefe de RRHH
10	Análisis de resultados						Jefe de RRHH
11	Elaboración de Manual de funciones		x				Jefe de RRHH
12	Verificación de competencias de cada cargo			x			Gerente Administrativo
13	Aprobación de funciones y responsabilidades de cada cargo				x		Gerente Administrativo
14	Elaboración del Manual		x				Jefe de RRHH
15	Revisión del Manual de funciones.		x				Gerente Administrativo
16	Aprobación del Manual de Funciones				x		Gerencia General
17	Difusión del Manual		x				Gerente Administrativo

10. DIAGRAMA DE FLUJO

Descripción, Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICI([INICI]) --> B1[1. Diseño de Cuestionario] B1 --> B2[2. Revisión de Cuestionario] B2 --> D3{3. Aprobación de Cuestionario} D3 -- NO --> B1 D3 -- SI --> B4[4. Elaboración de cronograma] B4 --> B5[5. Asesoría a Jefes de áreas] B5 --> B6[6. Recopilación de información] B6 --> B7[7. Determinación de actividades y competencias] B7 --> A((A)) </pre>	<p>Jefe de RRHH</p> <p>Gerente Administrativo</p> <p>Gerencia General</p> <p>Jefe de RRHH</p> <p>Jefe de RRHH</p> <p>Jefes de cada departamento</p> <p>Jefes de cada departamento</p>	<p>Jefatura de RRHH</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Gerencia General</p> <p>Área Administrativa</p>	<p>Área Administrativa</p> <p>Gerencia General</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Jefes de cada departamento</p>





Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Reclutamiento de Personal	P-ADM-004

1. OBJETIVOS

- Proporcionar a la organización técnicas y procedimientos orientados a atraer, seleccionar y dirigir candidatos idóneos, dispuestos a combinar conocimientos, habilidades, actitudes e intereses en la gestión a desarrollar en los diferentes cargos de la empresa
- Documentar los procesos de captación, selección e inducción, y definir sus criterios de aplicación.

2. ALCANCE

Captación de personal idóneo para las vacantes existente.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe del área administrativa / jefe del área de recursos humanos.

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

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:

Posterior a la aprobación de solicitud de requerimiento para contratar nuevos colaboradores, se proponen dos medios para atraer y reclutar y contactar talento humano hacia la organización.

5. POLÍTICAS

- Se realizará en primera instancia un proceso de reclutamiento interno, con la finalidad de oxigenar los puestos de trabajo y motivar al desarrollo profesional de los miembros de la organización.
- Todo aspirante está sujeto a las políticas y procedimientos establecidos en el proceso de captación, selección e inducción.
- El requerimiento de personal para un cargo nuevo debe ser analizado y autorizado por el Gerente General.
- El departamento de Recursos Humanos realizará la presentación formal del nuevo integrante de la organización a todo el personal.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Reclutamiento: el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

Reclutamiento Interno: se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera: transferidos, transferidos con promoción, ascendidos

Reclutamiento Externo: se trata de cubrir una plaza de trabajo con aspirantes externos.

7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en la captación de personal para una vacante	Cuantitativo: Número de personas reclutadas efectivamente para un puesto de trabajo	$(\text{N}^\circ \text{ de VACANTES existente} / \text{N}^\circ \text{ Total de PERSONAS COMPETENTES RECLUTADAS para suplir una vacancia}) \times 100$

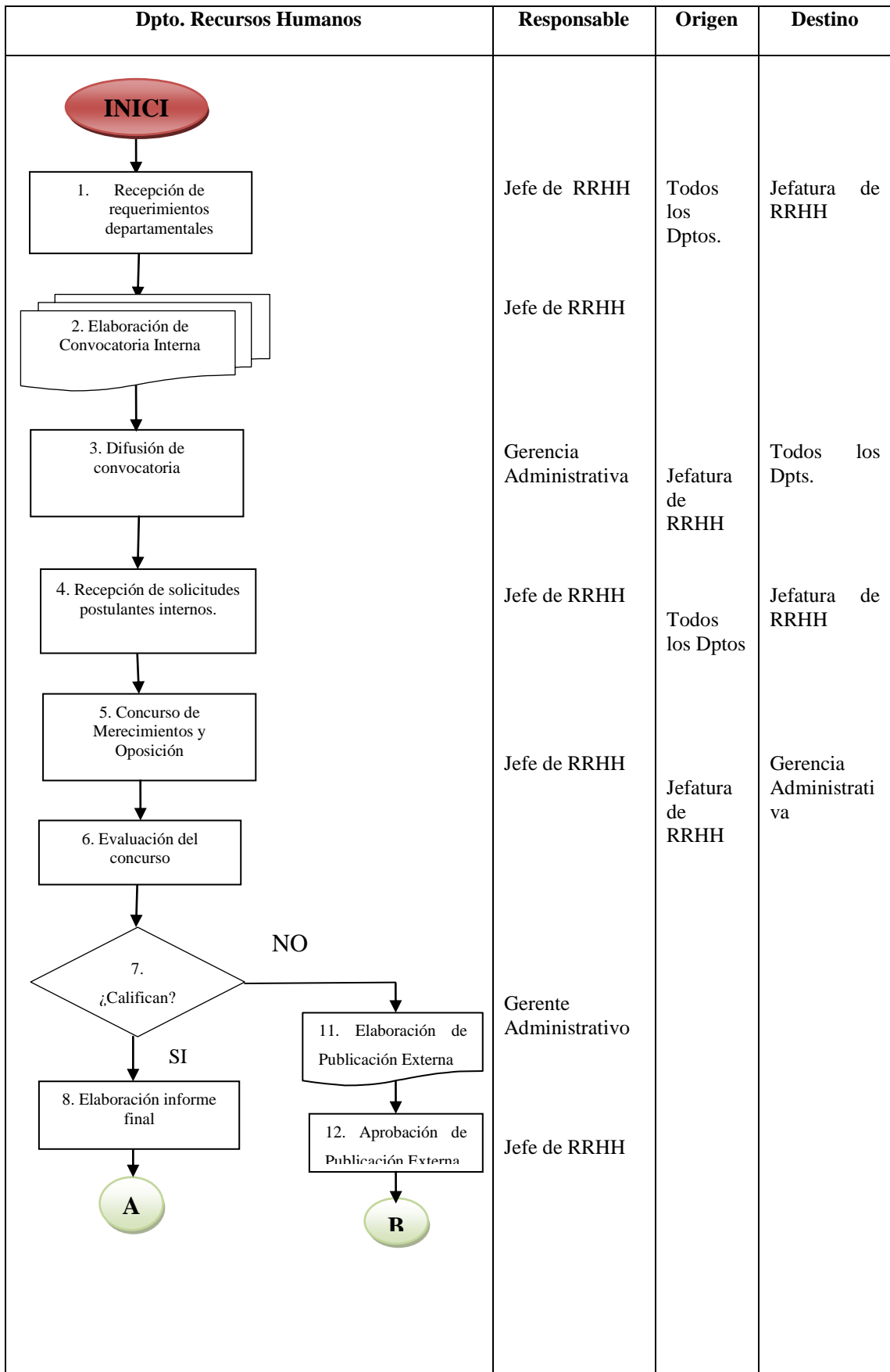
8. REFERENCIAS A DOCENTOS UTILIZADOS

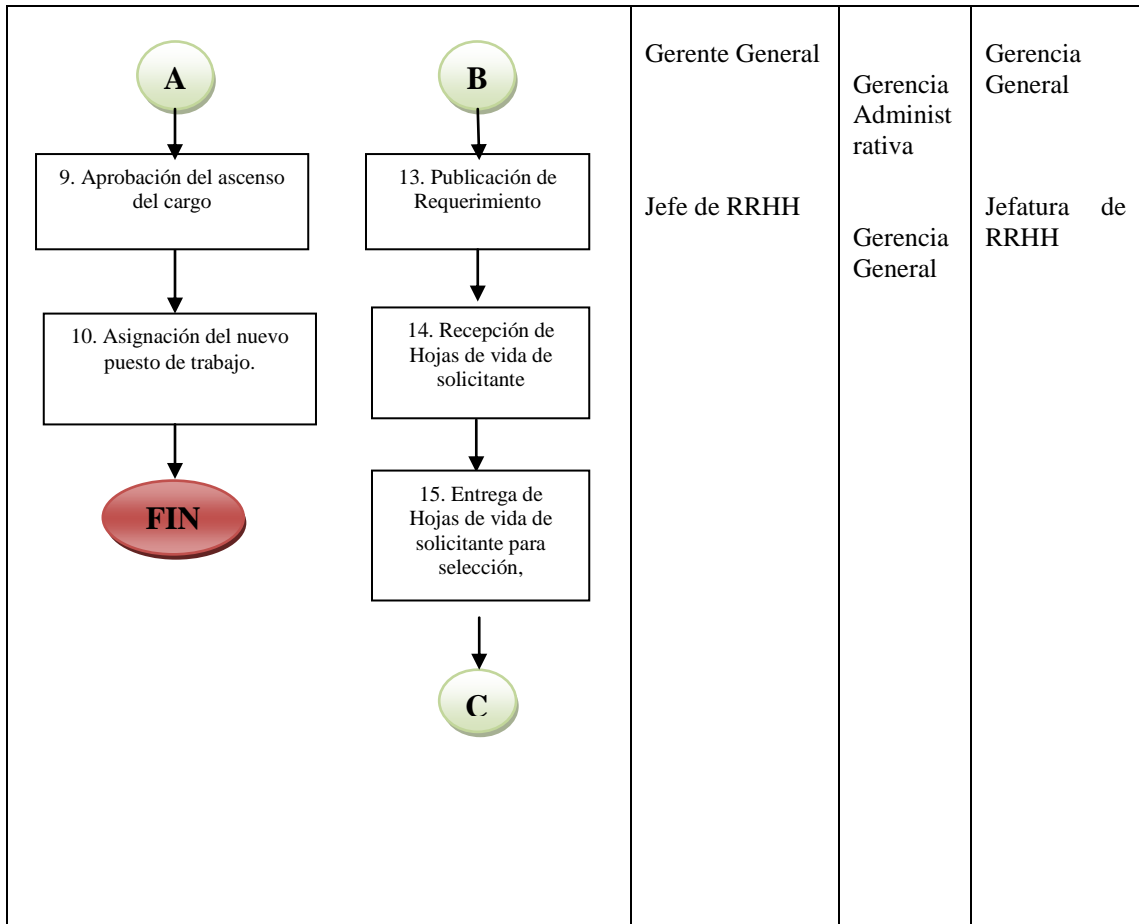
CÓDIGO	NOMBRE
D-AD-RH-008	Modelo de Convocatoria Interna
D-AD-RH-009	Concurso de Méritos y Oposición
D-AD-RH-010	Modelo de Publicación Externa
F-ADM-CO-004	Formato para control y seguimiento del proceso de Reclutamiento de personal

9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA							
Macro Proceso:		MP.A.001: Gestión de Recursos					
Proceso:		Apoyo					
Nombre del Proceso:		Reclutamiento de Personal				Código	
FICHA TÉCNICA							P.ADM:-004
Tareas		Requis	Div	Doc	Recis	Dep.	Datos
							Responsable
1	Recepción de requerimiento departamental		x				Jefe de RRHH
2	Elaboración de convocatoria			x			Jefe de RRHH
3	Difusión de convocatoria		x				Gerente Administrativo
4	Recepción de solicitudes postulantes internos		x				Jefe de RRHH
5	Concurso de Merecimientos y Oposición		x				Jefe de RRHH
6	Evaluación de concurso de Meritos y Oposición		x				Jefe de RRHH
7	Elección del postulante idóneo				x		Gerente Administrativo
8	Elaboración de Informe final		x				Jefe de RRHH
9	Aprobación del ascenso del cargo		x				Gerencia General
10	Asignación del nuevo puesto de trabajo		x				Gerente Administrativo
11	Elaboración de la publicación externa			x			Jefe de RRHH
12	Aprobación de la publicación externa				x		Gerencia General
13	Publicación de requerimiento						Jefe de RRHH
14	Recepción de hojas de vida solicitantes		x				Jefe de RRHH
15	Entrega de Hojas de vida de solicitante para selección		x				Jefe de RRHH

10. DIAGRAMA DE FLUJO





Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Selección e Inducción de Personal	P-ADM-005

1. OBJETIVO

Proporcionar el personal idóneo requerido en cada una de las vacantes existentes en una PYME

2. ALCANCE

Suplir las necesidades de personal en cada una de las áreas en las que existen vacantes en las PYMES.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe del área administrativa / jefe del área de recursos humanos.

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Una vez que las actividades de reclutamiento han finalizado, se continua con el proceso de selección de personal el cual es un sistema de comparación y elección por lo cual se aplican se propone la aplicación de dos modelos de selección de personal. Se aplica un *Modelo de Selección por Comparación*, en el cual se compara las exigencias del cargo con el perfil del candidato, es el primer filtro de las hojas de vida más apropiadas acordes al perfil buscado. Luego, el *Modelo de Selección* con el cual se clasifica un número de candidatos apropiado para continuar con el proceso, se realiza una cita vía telefónica con los candidatos pre-seleccionados, estableciendo un día y hora específica en la que tanto el/la jefe de recursos humanos como el Jefe de área puedan realizar dicha entrevista. Al llegar

los precandidatos a la entrevista inicial deberán llenar un *formulario de solicitud de empleo*.

5. POLÍTICAS

- El tiempo establecido para el proceso de selección desde la recepción del requerimiento hasta la presentación de la terna no excederá de quince días hábiles.
- Las herramientas de evaluación para el proceso de selección serán determinadas entre el Jefe de Recursos Humanos, el Gerente Administrativo y el Jefe o coordinador de área en donde esté la vacante.
- La confirmación de referencias laborales se realizará de forma obligatoria, el Jefe de Recursos Humanos, adicional a la verificación de certificados ratificará telefónicamente las referencias citadas
- El tiempo establecido para la inducción del nuevo funcionario será de 24 horas y será realizada por el Jefe de área.
- El departamento de Talento Humano realizará la presentación formal del nuevo integrante de la organización a todo el personal.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Selección de Personal: Según Chiavenato (2009), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Selección por Comparación: A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados

en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior.







7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en provisión de personal idóneo para cada puesto vacante.	Cuantitativo: Número de personas seleccionadas efectivamente para un puesto de trabajo	$(\text{N}^\circ \text{ de VACANTES existente} / \text{N}^\circ \text{ Total de PERSONAS COMPETENTES SELECCIONADAS para suplir una vacancia}) \times 100$

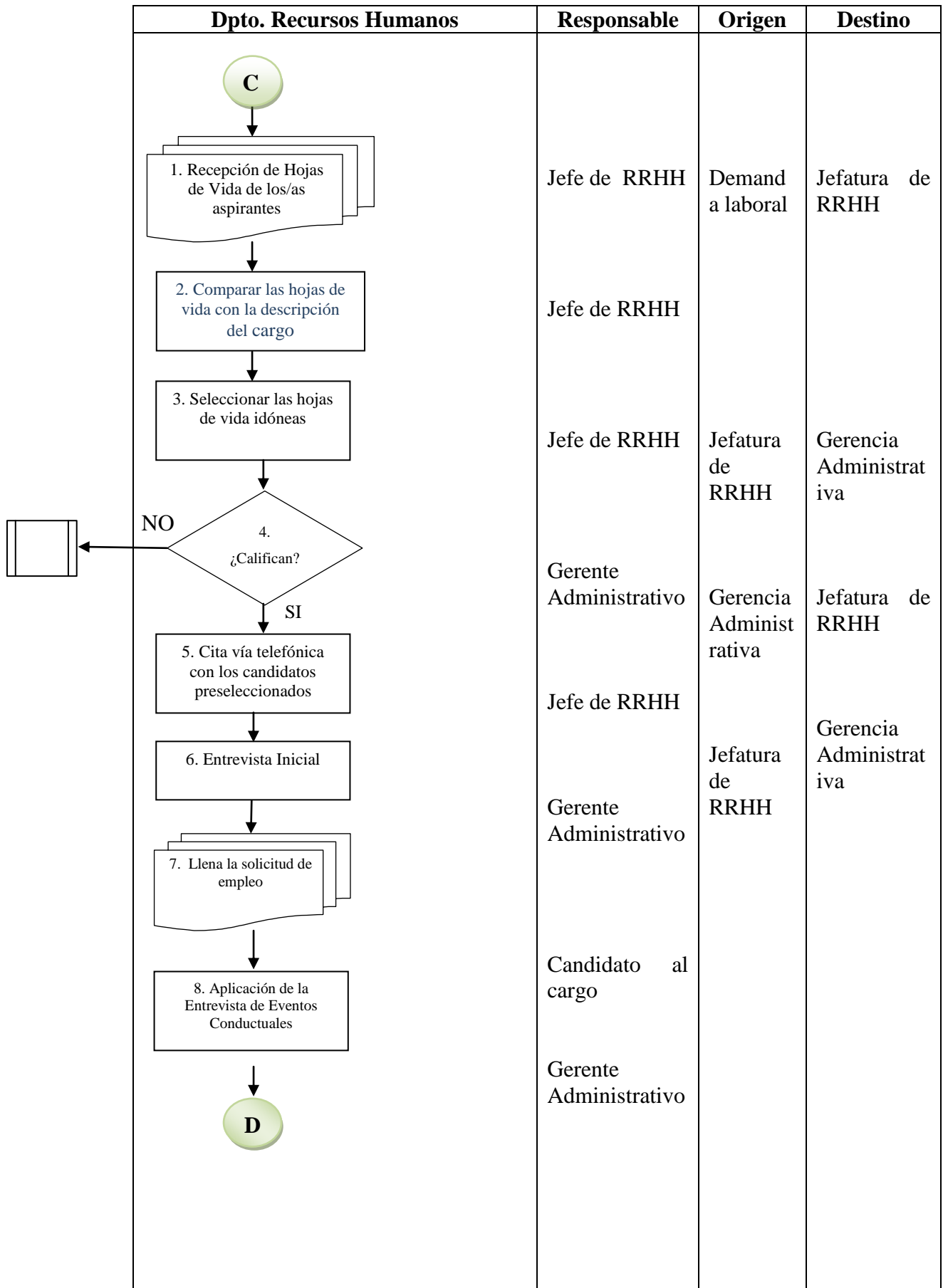
8. REFERENCIAS A DOCENTOS UTILIZADOS

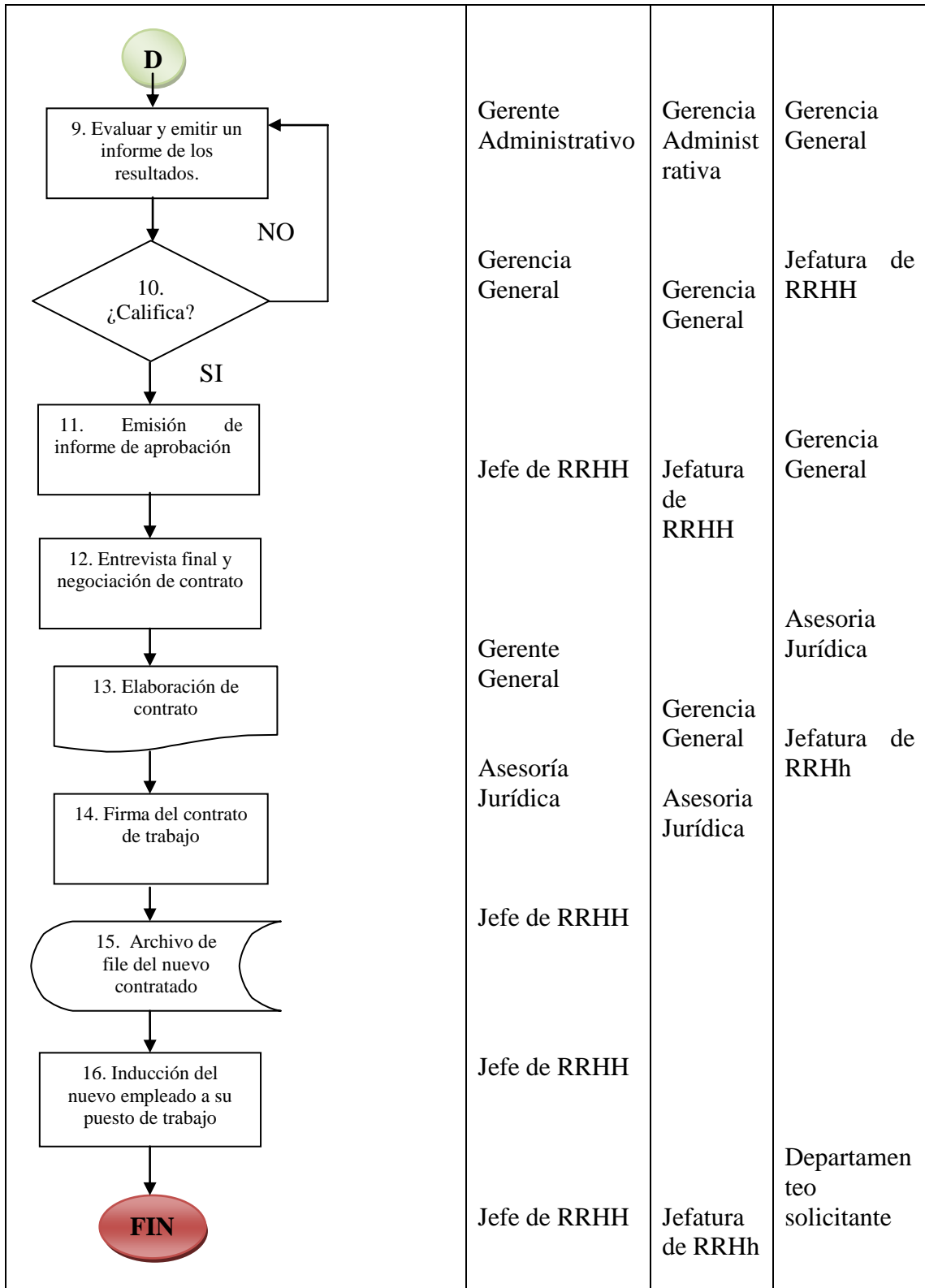
CÓDIGO	NOMBRE
D-AD-RH-0011	Registro de hojas de vida de los postulantes
D-AD-RH-0012	Formatos de evaluación de comparación de hojas de vida
D-AD-RH-0013	Registro de Entrevista de Eventos Conductuales
D-AD-RH-0014	Formato para control y seguimiento del proceso de Selección de RRHH
D-AD-RH-0015	Contrato de trabajo validado.
D-AD-RH-0016	File o expediente del contratado
F.ADM – CI-005	Formulario de comparación de resultados

9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA								
Macro Proceso:		MP.A.001: Gestión de Recursos						
Proceso:		Apoyo						
Nombre del Proceso:		Selección e Inducción de Puestos				Código		
FICHA TÉCNICA							P.ADM:-005	
Tareas		Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Arch.	Datos	Responsable
								
1	Recepción de Hojas de Vida de los/as aspirantes			x				Jefe de RRHH
2	Comparar las hojas de vida con la descripción del cargo		x					Jefe de RRHH
3	Seleccionar las hojas de vida idóneas		x					Jefe de RRHH
4	¿Califica el candidato al puesto ofertado?				x			Gerente Administrativo
5	Cita vía telefónica con los candidatos preseleccionados		x					Jefe de RRHH
6	Entrevista Inicial		x					Gerente Administrativo
7	Llena la solicitud de empleo							Candidato al cargo
8	Aplicación de la Entrevista de Eventos Conductuales			x				Gerente Administrativo
9	Evaluar y emitir un informe de los resultados.		x					Gerente Administrativo
10	¿Califica el candidato al puesto ofertado?				x			Gerencia General
11	Emisión de informe de aprobación		x					Jefe de RRHH
12	Entrevista final y negociación de contrato		x					Gerencia General
13	Elaboración de contrato			x				Asesoría Jurídica
14	Firma del contrato de trabajo		x					Jefe de RRHH
15	Archivo de file del nuevo contratado					x		Jefe de RRHH
16	Inducción del nuevo empleado a su puesto de trabajo		x					Jefe de RRHH

10. DIAGRAMA DE FLUJO





Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES - FINANCIEROS

El macro proceso de Gestión Contable y Financiera, se encuentra constituido por varios procedimientos, cuya finalidad viabilizar, optimizar recursos en el área contable – financiera, a continuación se presenta la ficha general del macro proceso mencionado:

Cuadro N^o 16:

Ficha Técnica – General Procedimientos Financieros

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Manual de Organización		
GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Nombre del proceso	MP.A. 02: Gestión Contable y Financiera	
Tipo	Macroproceso	
Apoyo	MP.A. 2: Gestión Contable y Financiera	
Responsable	Gerente Financiero	
Misión	Visión	Objetivos
Establecer y documentar el Proceso Contable Financiero de una PYME.	Ser empresas eficientes y eficaces en la generación de bienes y servicios de calidad, para cubrir las expectativas de los clientes y de las familias de Distrito Metropolitano de Quito.	a. Disminuir los errores en el área de contabilidad y finanzas de las PYMES. b. Contar con información financiera confiable obtenida bajo un proceso financiero estructurado c. Monitorear continuamente
INPUT		OUTPUT
Requerimiento de vivienda del segmento identificado como clientes potenciales		Registros Financieros
MECANISMOS		CONTROLES
* Soporte técnico		Formulario de justificación de requerimiento
* Equipos de Computación		Informe de cotizaciones, cuadros lista corta.
LIMITES	Inicial	Formato de requerimiento de recursos e insumos para la construcción
	Final	Estados Financieros
ALCANCE: Elevar el nivel de ventas. .		
Tiempo de Ciclo:	Permanentemente	
INDICADORES		
DE ATRIBUTOS		DE VARIABLES
Eficacia en el Aumento de Ventas		Nº de clientes satisfechos (Nº de Clientes Directos / Nº total productos y servicios entre años* 100
Eficacia Capital de Inversión		Total de Ventas de la Empresa (\$ de ventas / \$ de ventas programadas para el periodo)*100
CLIENTES		PROVEEDORES
FAMILIAS DEL DM DE QUITO, Y CLIENTES DIRECTOS		Profesionales las diversas áreas de las PYMES

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Recepción de Materiales e Insumos	P-CON-FIN-001

1. OBJETIVO

Receptar los materiales e insumos en óptimas condiciones para dotar de recursos materiales e insumos (según el caso), a toda la organización.

2. ALCANCE

Jefe de provisión y adquisición, jefe del área de contabilidad y de bodega

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de provisión y adquisición

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El área de Provisiones y Adquisiciones cualquiera que fuere el tipo de PYME en estudio (productora de bienes y/o servicios), deben claramente definidos los parámetros de adquisición de materiales para la producción o insumos, por cuanto este procedimiento determina la optimización de recursos.

5. POLÍTICAS

- El jefe de adquisiciones deberá definir el procedimiento de su departamento.
- El jefe de adquisiciones estará al tanto de los requerimientos de cada de los departamento o áreas de la PYME, con la finalidad de evitar escases o que se detenga los procesos de producción de bienes o servicios.

- El jefe de adquisiciones receptorá periódicamente la solicitud de insumos, para ello deberá determinar un cronograma dependiendo del tipo de empresa,
- El jefe de adquisiciones realizará la provisión de insumos o materiales para la producción de bienes previa una solicitud de requerimiento debidamente aprobada por el Gerente Administrativo.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Proveedor: Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Insumo: es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de **materia prima** o **factor de producción**






7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en provisión de recursos materiales a cada área o departamento de la empresa..	Cuantitativo: Número de departamentos provisionados	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de DEPARTAMENTOS existente}}{\text{N}^\circ \text{ Total de DEPARTAMENTOS PROVISIONADOS de insumos o materiales.}} \times 100 \right)$

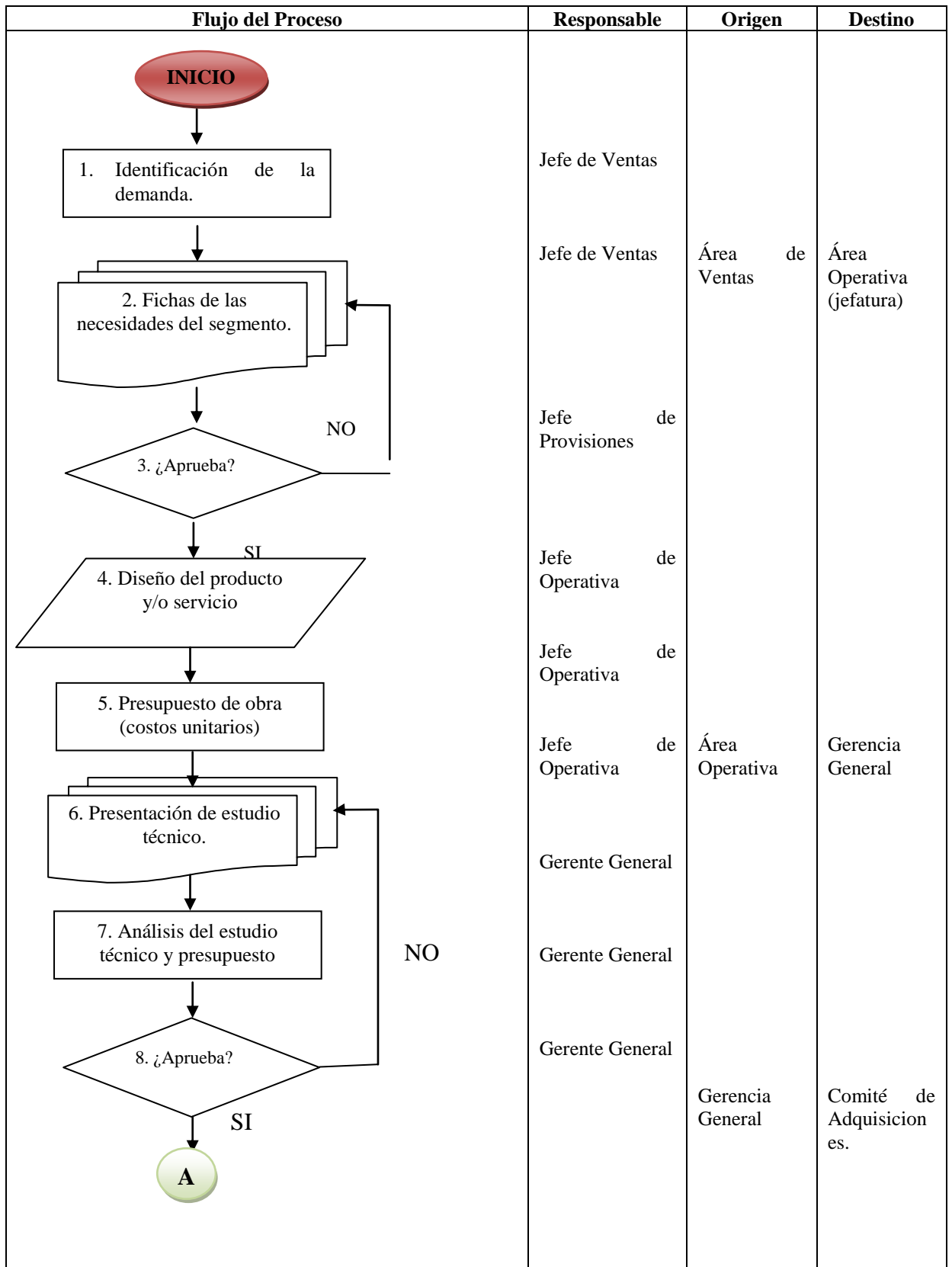
8. REFERENCIAS A DOCENTOS UTILIZADOS

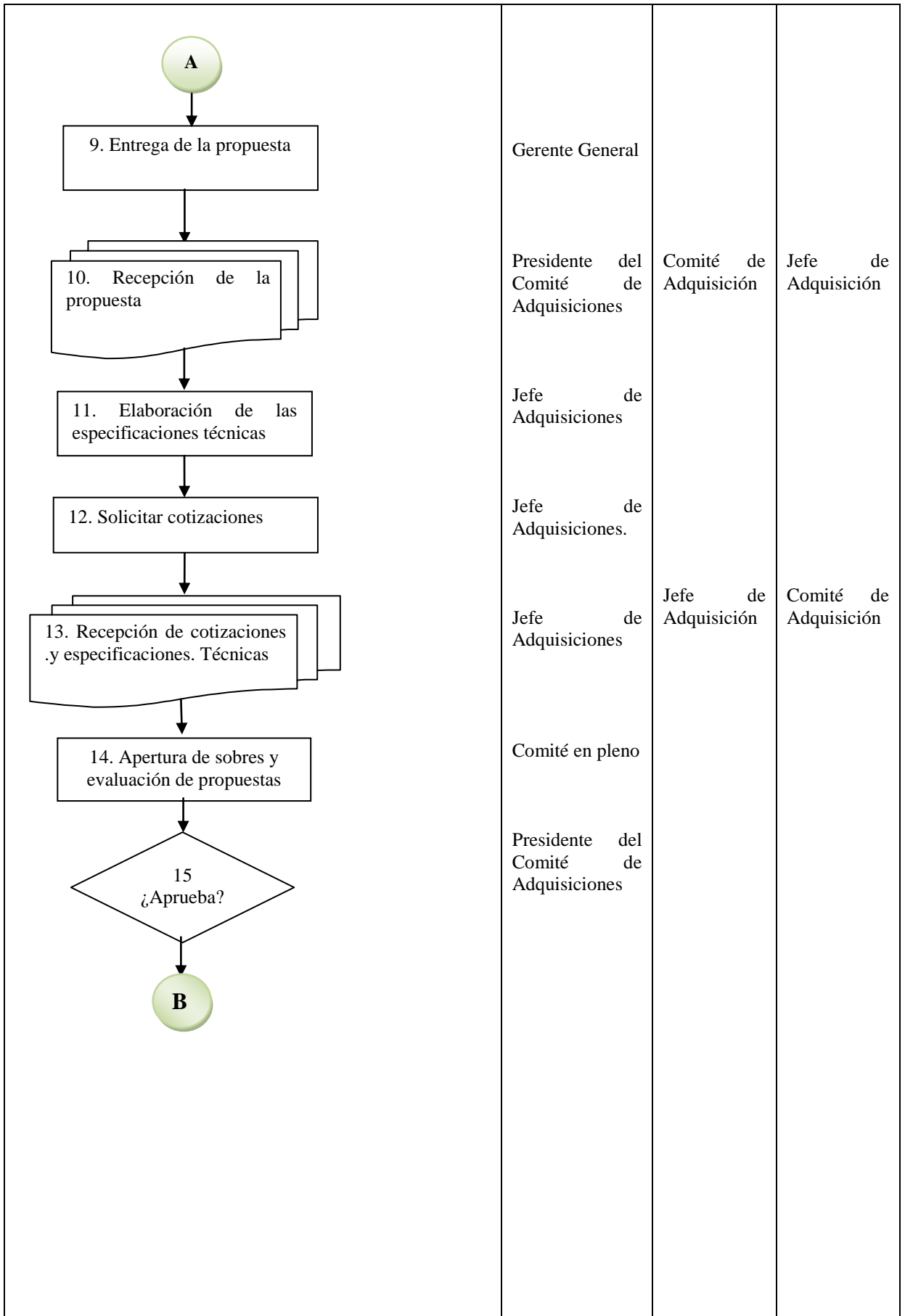
CÓDIGO	NOMBRE
D-CONT-FIN-001	Registro de solicitud de requerimientos departamentales
F-CON-FIN-001	Formulario control de entrega de materiales e insumos

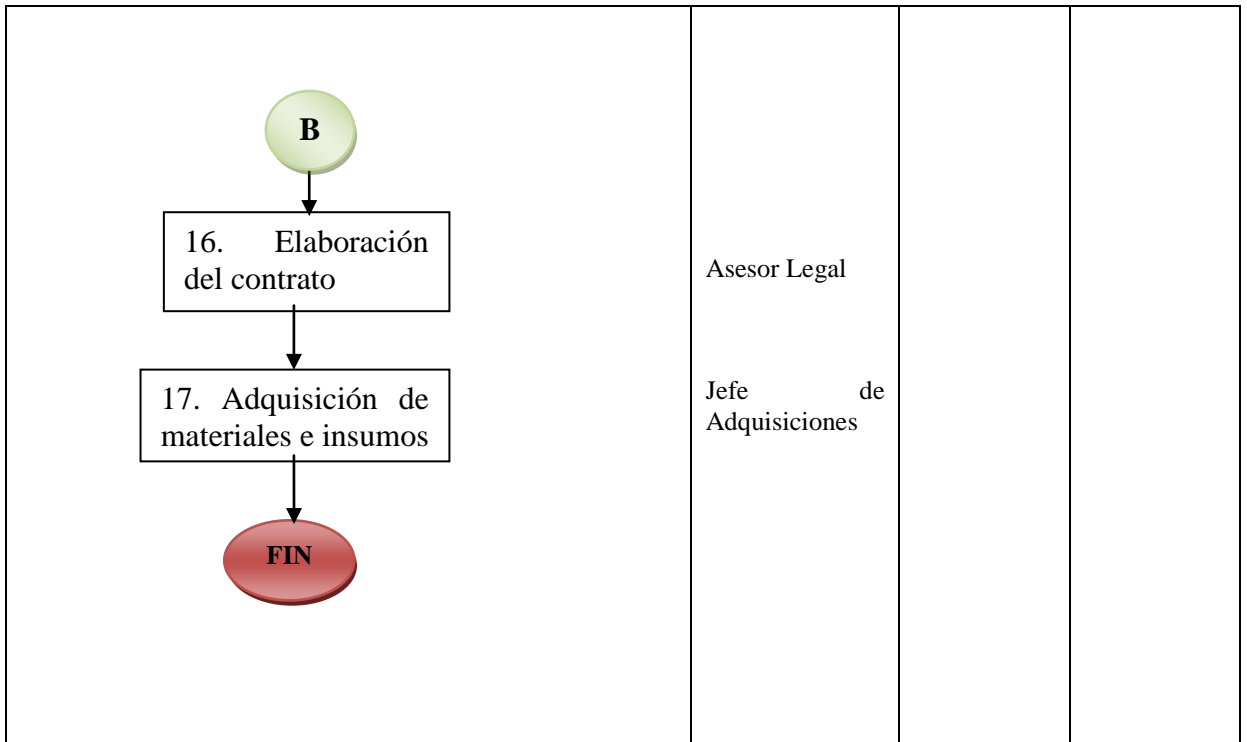
9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA								
Macro Proceso:		MP.A. 2: Gestión Contable y Financiera						
Proceso:		Apoyo						
Nombre del Proceso:		Provisión y Adquisición de Materiales e insumos				Código		
FICHA TÉCNICA							P-CON-FIN-001	
Tareas		Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Prep.	Datos	Responsable
								
1	Identificación de la demanda.		x					Jefe de Ventas
2	Elaboración de fichas de necesidades del segmento			x				Jefe de Ventas
3	Aprobación de las fichas de necesidades de producción de bienes o servicios				x			Jefe de Ventas
4	Diseño del producto o servicio						x	Jefe de Operativa
5	Presupuesto del producto o servicio		x					Jefe de Operativa
6	Presupuesto de Estudio Técnico			x				Jefe de Operativa
7	Análisis de del presupuesto		x					Gerencia General
8	Aprobación del presupuesto				x			Gerencia General
9	Entrega de la propuesta		x					Gerencia General
10	Recepción de la Propuesta			x				Presidente del Comité de Adquisiciones
11	Elaboración de especificaciones técnicas		x					Jefe de Adquisiciones
12	Solicitar cotizaciones		x					Jefe de Adquisiciones
13	Recepción de cotizaciones .y especificaciones. Técnicas			x				Jefe de Adquisiciones
14	Apertura de sobres de propuestas		x					Comité en pleno
15	Aprobación del oferente ganador				x			Presidente del Comité de Adquisiciones
16	Elaboración de contrato		x					Asesor Legal
17	Adquisición de los materiales e insumos cotizados		x					Proveedor Contratado

10. DIAGRAMA DE FLUJO







Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Egresos – Pago a Proveedores	P-CON-FIN-002

1. OBJETIVO

Cumplir con las obligaciones económicas que tienen las PYMES, a los proveedores de insumos y/o materiales para la provisión.

2. ALCANCE

Cumplimiento con las obligaciones económicas de la Empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador General

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El pago de las obligaciones económicas de la empresa es uno de los indicadores importantes en una PYME por cuanto a través del cumplimiento del procedimiento se podrá reglamentar y cumplir sin retrasos, cuidando de ésta forma la credibilidad financiera del negocio.

5. POLÍTICAS

- La Gerencia General en conjunto con el Gerente o Jefe del área financiera deberá establecer políticas específicas para el pago proveedores según el caso.
- El contador general diseñará el procedimiento de pago a proveedores al ser casos específicos.
- El contador general hará cumplir las políticas para el pago a proveedores.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Proveedor: Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.








7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en el pago a proveedores	Cuantitativo: Número de proveedores satisfechos	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de PROVEEDORES EXISTENTES}}{\text{N}^\circ \text{ Total de PROVEEDORES SATISFECHOS}} \right) \times 100$



8. REFERENCIAS A DOCENTOS UTILIZADOS

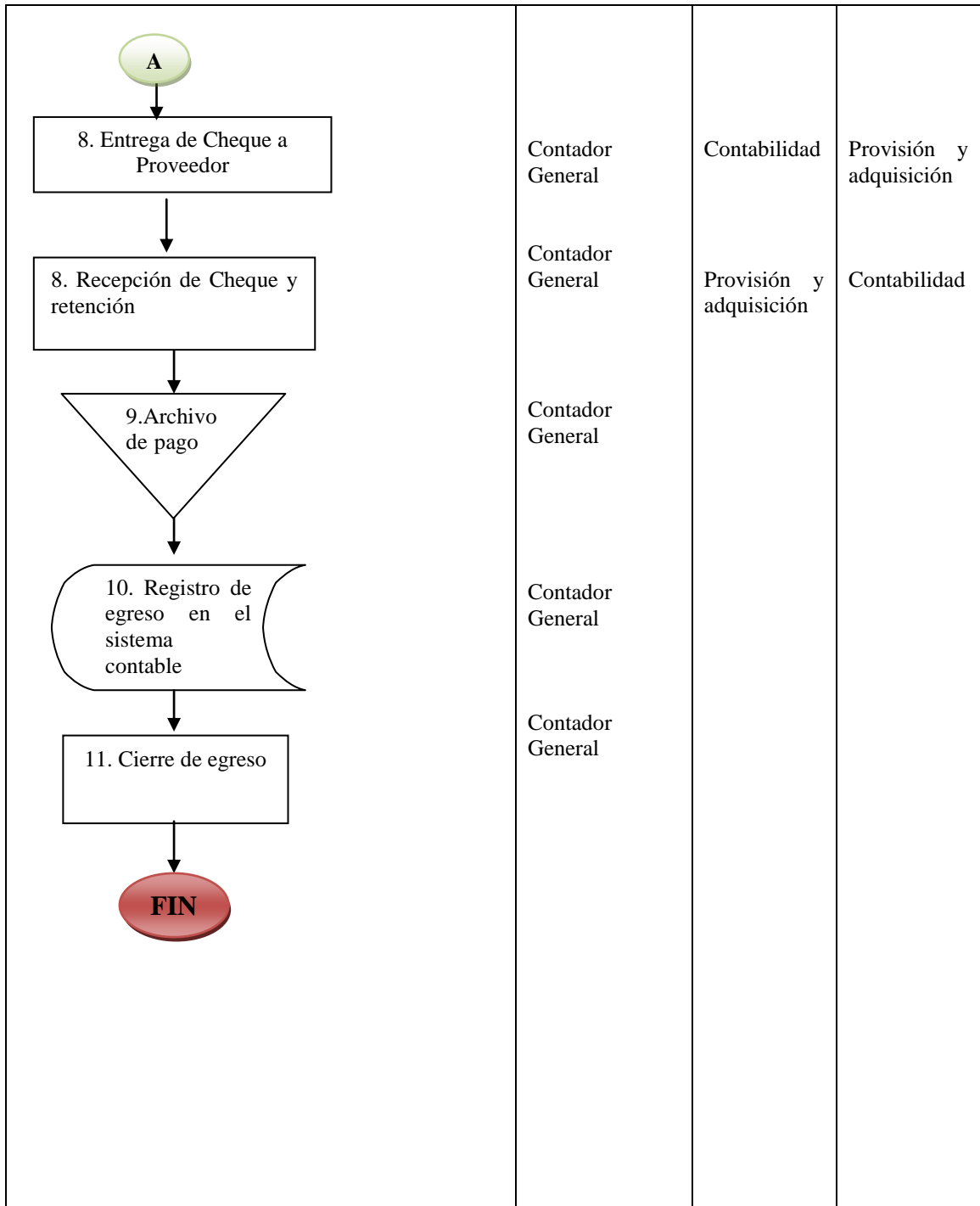
CÓDIGO	NOMBRE
D-CONT-FIN-002	Solicitud de provisión
D-CONT-FIN-003	Documento de Egreso
F-CON-FIN-001	Formato para control y seguimiento para procesos financieros

9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA									
Macro Proceso:		MP.A. 2: Gestión Contable y Financiera							
Proceso:		Apoyo							
Nombre del Proceso:		Pago a Proveedores - Egresos					Código		
FICHA TÉCNICA								P-CON-FIN-002	
Tareas		Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Arch.	Alm.	Datos	Responsable
									
1	Recepción de contrato y forma de pago		x						Contador General
2	Recepción de factura			x					Contador General
3	Verificación de datos del proveedor y fondos económicos							x	Contador General
4	Aprobación de pago a proveedor				x				Gerente General
5	Elaboración de comprobante de Egreso, retenciones y cheques			x					Contador General
6	Firma de cheques		x						Gerente General
7	Recepción de Cheque firmado, egreso y retención en la fuente.		x						Contador General
8	Entrega de Cheque a Proveedor		x						Contador General
9	Archivo de Pago realizado					x			Contador General
10	Registro de egreso en el sistema contable						x		Contador General
11	Cierre de Egreso		x						Contador General

10. DIAGRAMA DE FLUJO

Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
			
<p>1. Recepción de contrato y forma de pago</p>	Contador General	Asesor Legal	Contabilidad
<p>2. Recepción de factura</p>	Contador General	Provisión y adquisición	Contabilidad
<p>3. Verificación de datos del proveedor y fondos económicos</p>	Contador General		
<p>4. ¿Aprueba el pago?</p>	Gerente General	Contabilidad	Gerencia General
<p>5. Comprobante de Egreso, retenciones y cheques</p>	Contador General	Gerencia General	Contabilidad
<p>6. Firma de Cheques</p>	Gerente General	Contabilidad	Gerencia General
<p>7. Recepción de Cheque firmado, egreso y retención en la fuente.</p>	Contador General	Gerencia General	Contabilidad
			



Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Ingresos - Cobranzas	P-CON-FIN-003

1. OBJETIVO

Mantener sanos los portafolios de créditos existentes en una PYME, para evitar que se generen adeudos de difícil recuperación que afecten a la estabilidad financiera de la empresa.

2. ALCANCE

Adquisición de la totalidad de ventas realizadas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador General

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

La adquisición de las obligaciones económicas que mantienen los clientes con la empresa es la raíz medular de la vida del negocio, pues la finalidad es evitar tener una cartera de adeudas incobrable, por ello el sistema de control en este procedimiento es de mucha importancia

5. POLÍTICAS

- La Gerencia General en conjunto con el Gerente o Jefe del área financiera deberá establecer políticas específicas para cobro a clientes, así como establecer políticas crediticias en función de los periodos de recuperación que puede tolerar la empresa.
- El contador general diseñará el procedimiento de cobro a los clientes.
- El contador general hará cumplir las políticas para el cobro a los clientes.

- El contador general debe establecer el periodo de crédito más idóneo para evitar problemas financieros en la empresa.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Prevención: acciones encaminadas a evitar el incumplimiento de pago de un cliente.

Cobranza: acción encaminada a recobrar adeudos en tempranas instancias, para evitar generar una cartera incobrable en el negocio.






7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en el cobro a clientes.	Cuantitativo: Porcentaje de cartera recuperada.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Cuentas ADEUDANDO}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Cuentas RECUPERADAS.}} \times 100$

8. REFERENCIAS A DOCUMENTOS UTILIZADOS

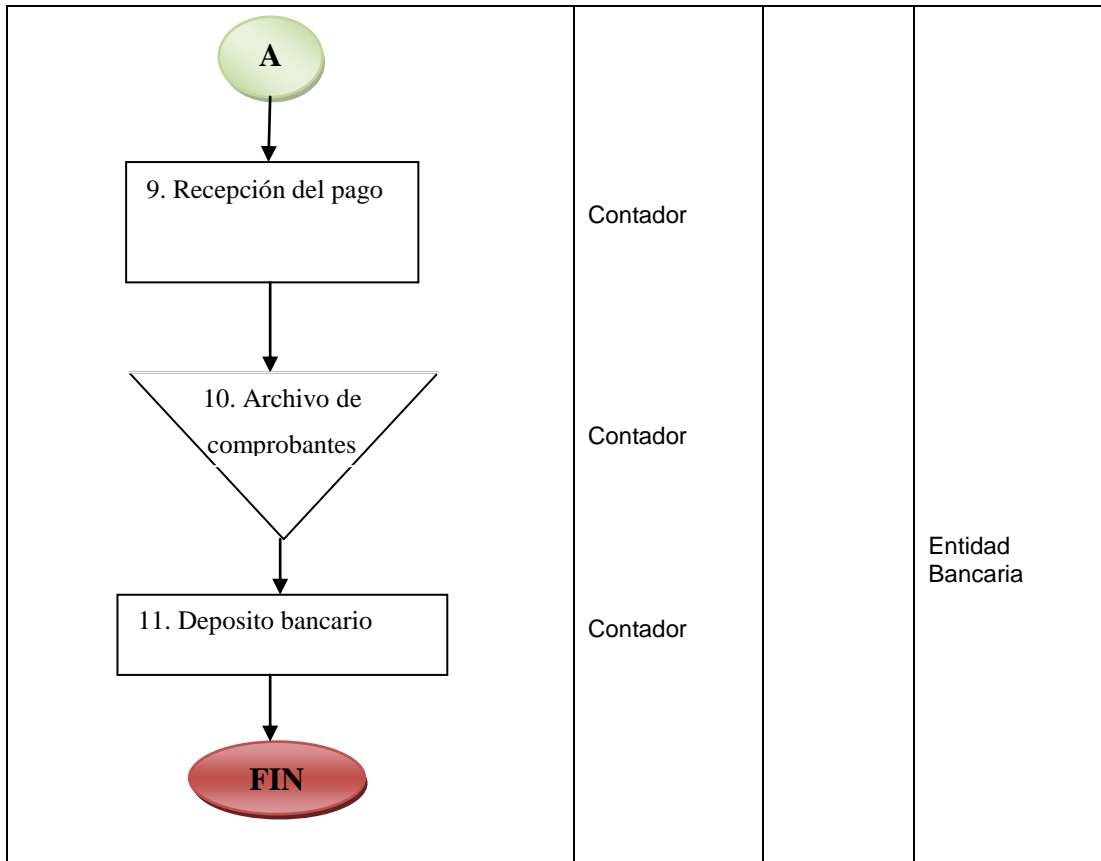
CÓDIGO	NOMBRE
D-CONT-FIN-004	Documento de Ingreso
F-CON-FIN-001	Check List documentos que habiliten el cobro

9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA								
Macro Proceso:		MP.A. 2: Gestión Contable y Financiera						
Proceso:		Apoyo						
Nombre del Proceso:		Ingresos - Cobranzas				Código		
FICHA TÉCNICA							PCF-02-003	
Tareas		Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Arch.	Datos	Responsable
								
1	Asignación de cliente		x					Gerente Financiero
2	Revisión de información (verificación de forma de pago)			x				Asistente de Ventas
3	Ingresos de datos al programa						x	Asistente de Ventas
4	Solicitud de Pago		x					Cajero
5	Corrección y elaboración de formularios			x				Contador General
6	Entrega de factura al cliente		x					Cajero
7	Cobro al cliente		x					Cajero
8	Entrega del Pago a Contabilidad			x				Cajero
9	Recepción del pago							Contador
10	Archivo de comprobantes					x		Contador
11	Envío de depósito bancario		x					Contador General

10. DIAGRAMA DE FLUJO

Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1. Asignación de cliente] 1 --> 2[2. Revisión de información] 2 --> 3[/3. Ingreso de datos al programa/] 3 --> 4[4. Solicitud de pago] 4 --> 5[5. Corrección y elaboración de formularios] 5 --> 6[6. Entrega de factura al cliente] 6 --> 7[7. Cobro al cliente] 7 --> 8[8. Entrega del pago a contabilidad] 8 --> A((A)) </pre>	<p>Gerente Financiero</p> <p>Asistente de Contabilidad</p> <p>Asistente de Contabilidad</p> <p>Cajero</p> <p>Contador</p> <p>Cajero</p> <p>Cajero</p> <p>Cajero</p>	<p>Dpto. de Ventas</p> <p>Caja</p>	<p>Dpto. Financiero</p> <p>Departamento contable</p>



Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

IMAGEN DE MARCA DE LA PYME	EMPRESA A LA CUAL PERTENECE EL MANUAL	
	MACRO PROCESO	
	GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA	
	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
	Proceso Contable - Financiero	P-CON-FIN-004

1. OBJETIVO

El objetivo central de este proceso es llevar con transparencia las tareas contables y financieras de una PYME, con la finalidad de brindar seguridad razonable a los inversionistas.

2. ALCANCE

Generar seguridad razonable a los inversionistas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente o Jefe Financiero (Contador)

4. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento contable financiero se fundamenta en un varios sub - procedimientos implícitos por lo que antes de la diagramación de los mismos se lo describe a continuación:

- **Diarios de compras**

Para elaborar el diario de compras se recibe la factura de compra debidamente emitida del proveedor y se registran las cuentas de gasto y retenciones a las que se cargan o de inventarios si fuera del caso.

- **Diarios de ventas**

Con el reporte o emitidas en el área de ventas, se elabora las correspondientes facturas con las que se procede a elaborar el diario de ventas, el que se registra las cuentas de clientes.

- **Comprobantes de ingresos**

Se elabora y registra los comprobantes de ingreso afectando a las cuentas de los clientes y del banco respectivo

- **Comprobantes de egreso**

Con referencia a los diarios de compras o de gastos se elabora y registrar el diario de egreso afectando a las cuentas de los proveedores o de gastos y al banco contra el que se gire el cheque.

- **Diarios estándares**

Mensualmente, se debe elaborar diarios de sueldos, provisiones sociales, depreciaciones y amortizaciones de activos fijos, amortizaciones de gastos pre pagados, ajustes varios, notas de débito y de crédito, etc.

- **Elaborar y llevar los libros de bancos y conciliaciones bancarias.**

Diariamente se controla los saldos de las cuentas bancarias de la empresa y mensualmente se elabora las conciliaciones bancarias de las cuentas de la empresa tipo, debiéndose registrar las transacciones de ingresos, egresos, notas de debito y crédito, traspasos, etc.

- **Realizar gestiones bancarias, remitir oficios, anulaciones de cheques, etc.**

Se realizan las gestiones bancarias de anulación de cheques, transferencias, pago de nominas, etc.

- **Elaboración de notas de débito y notas de crédito.**

Conforme a las devoluciones de compras o diferencias en ventas debe elaborar las correspondientes notas de debito o de crédito.

- **Elaboración de roles de pagos.**

Se elabora el rol de pagos del personal en relación de dependencia así como el rol de pagos del personal en relación de servicios profesionales, en el que constan

ingresos, cálculos de aportes al IESS personales y patronales, descuentos de afiliaciones y prestamos que tengan en la empresa, aportaciones del IESS, provisiones de ley como décimo tercero y cuarto sueldos, vacaciones, fondos de reserva.

Además se elabora roles especiales de pago de beneficios de ley, esto es décimo tercero, décimo cuarto sueldos, fondos de reserva, se reporta este pago al ministerio de trabajo y empleo.

- **Control de anticipos al personal**

Se 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.

- **Elaboración de Cheques y Comprobantes**

Se elabora comprobantes de egreso con sus respectivos cheques tomando en cuenta la correcta codificación de las respectivas cuentas contables, presupuestarias y saldos reales de cuentas bancarias de las diferentes compañías

- **Elaboración de correspondencia y archivo contable**

Se elabora la correspondencia contable y financiera necesaria, además se lleva el archivo de ingresos, diarios, ventas, egresos, cheques, soportes contables, bancos, estados de cuenta, cheques, asuntos societarios, aspectos legales, etc. de las dos empresas.

- **Elaboración y control de Retenciones del IVA y en la fuente**

Se lleva el registro correspondiente de las retenciones del IVA y retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta, con lo que se elabora las respectivas declaraciones de retenciones mensuales de las dos empresas.

- **Elaboración de planillas y comprobantes de pago de aportes Personales y Patronales al IESS**

Se reporta al IESS mediante internet las novedades de horas trabajadas, se emite las planillas de aportes personales y patronales del personal en relación de dependencia como en la modalidad de trabajo por horas se emite los comprobantes de pago de los mencionados aportes, se procede al pago correspondiente.

- **Revisar, registrar y liquidar las planillas de fondos rotativos y Cajas Chicas.**

Se revisa, registra y liquida los gastos realizados con fondos rotativos y cajas chicas, la revisión y verificación se la hace de los respaldos correspondientes, así como las formalidades legales y el visto bueno de las personas responsables del manejo de fondos rotativos y cajas chicas, y su correcta aplicación contable.

- **Realizar controles de los activos fijos y de las cuentas de inventarios, verificar sus saldos.**

Se elaboran los cuadro de adquisición y control de activos fijos, y gastos pre operacionales, se aplican las depreciaciones y amortizaciones correspondientes; se elabora además el cuadro de las adquisiciones de las adquisiciones de suministros y mediante la verificación física de las existencias se verifica las existencias y se establecen diferencias entre la toma física y los saldos contables en caso de existir.

- **Elaboración de registros contables de cuentas de liquidación por varios conceptos.**

Se elaborar los diarios de construcciones en proceso, liquidaciones de honorarios, fiscalizaciones, etc.

- **Verificación de la racionalidad de las cuentas**

Una vez mayorizadas los comprobantes contables se debe proceder a realizar una revisión y verificación de la racionalidad de los saldos que arroja la contabilidad tanto en cuentas del activo del pasivo, del patrimonio de ingresos y de gastos.

- **Mayorización de comprobantes**

Se mayoriza todos y cada uno de los comprobantes contables.

- **Elaboración de Balances Consolidados, Mensuales y Anuales.**

Contabilidad es la responsable de la correcta elaboración de los balances de situación, estados de resultados cambios en la posición financiera de las diferentes empresas.

- **Cerrar los balances consolidados anuales de las operaciones.**

Se elaboran los diarios de cierre de los ejercicios de las diferentes empresas

- **Revisión y legalización de los Estados Financieros.**

Se realiza la revisión a los estados financieros de las empresas y la legalización con las respectivas firmas y código del profesional contable que lo legaliza para su presentación al Ministerio de Finanzas y Superintendencia de Compañías.

- **Elaboración de las notas aclaratorias a los Estados Financieros.**

Elaboración de los anexos y notas aclaratorias a los balances de las diferentes empresas conforme a lo que ha sucedido en un período determinado.

- **Elaboración del estado de Cambios Patrimoniales a los Estados Financieros**

Se elabora el estado de cambios en la posición financiera de las empresas, establecido los aumentos o disminuciones del capital de trabajo, así como los aumentos o disminuciones del patrimonio y su origen.

- **Diagnosticar el estado y Situación Financiera de las Empresas.**

Establecer el diagnóstico de la situación financiera de las empresas a cualquier fecha y establecer el origen de la rentabilidad o perdida

- **Elaboración de la Proforma Presupuestaria anual.**

Recopilar datos, políticas y directrices, procesarlos y elaborarla proforma presupuestaria y el presupuesto de las diferentes empresas.

5. POLÍTICAS

- Las políticas de procedimientos contables y financieros deberán ser claramente definidos por el Jefe o gerente del área financiera y aprobada por la Gerencia y/o Junta General de Accionistas.

6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Prevención: acciones encaminadas a evitar el incumplimiento de pago de un cliente.

Cobranza: acción encaminada a recobrar adeudos en tempranas instancias, para evitar generar una cartera incobrable en el negocio.


7. INDICADORES

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia en el desarrollo del proceso	Cuantitativo: Porcentaje de errores	$(\text{N}^\circ \text{ de TAREAS ASIGNADAS} / \text{N}^\circ \text{ Total de TAREAS EJECUTADAS EFECTIVAMENTE}) \times 100$

8. REFERENCIAS A DOCENTOS UTILIZADOS

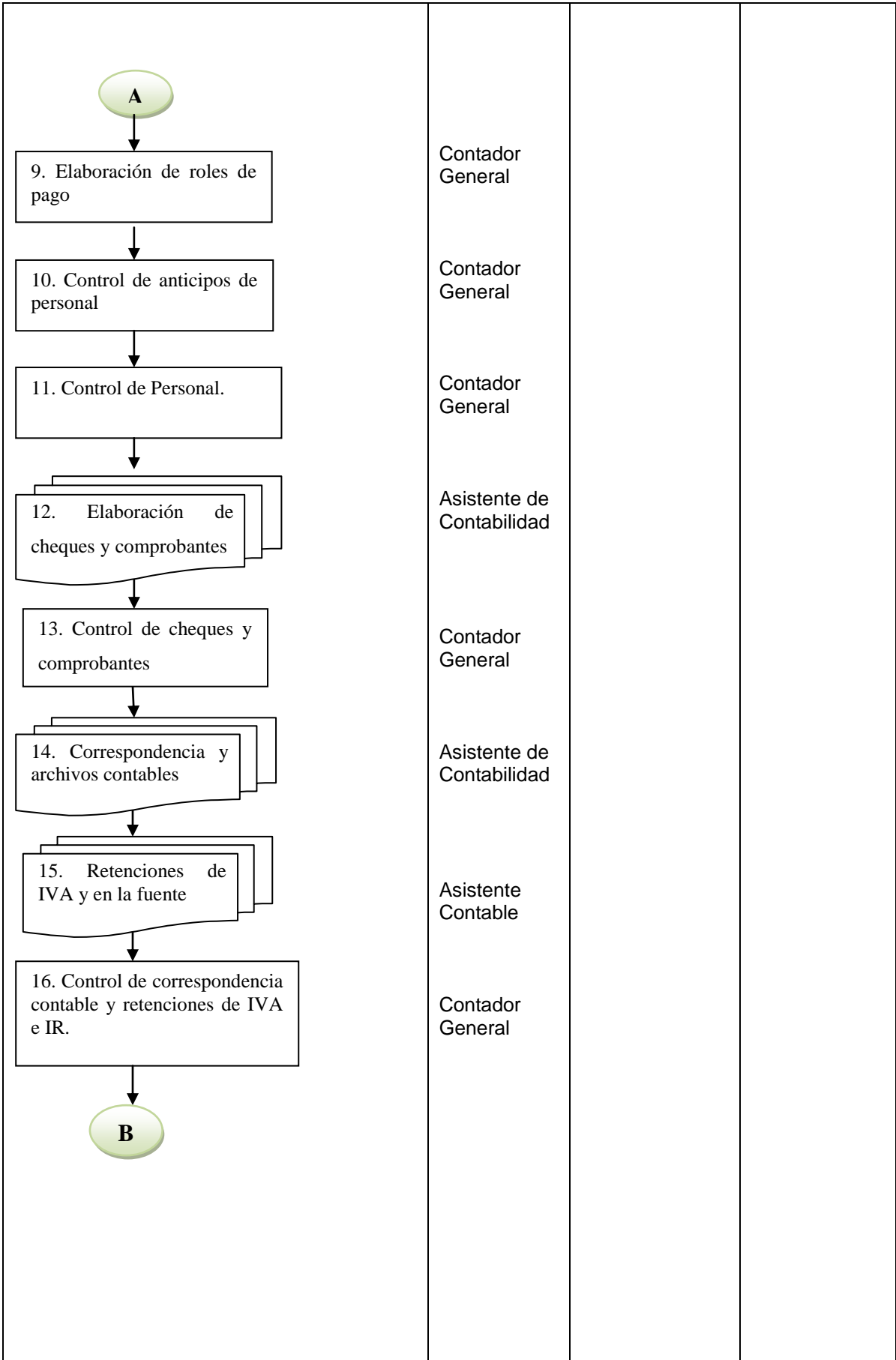
CÓDIGO	NOMBRE
D-CONT-FIN-004 - XYZ	Documentos habilitantes de la contabilidad de la empresa
F-CON-FIN-001	Check List documentos que habiliten el procedimiento

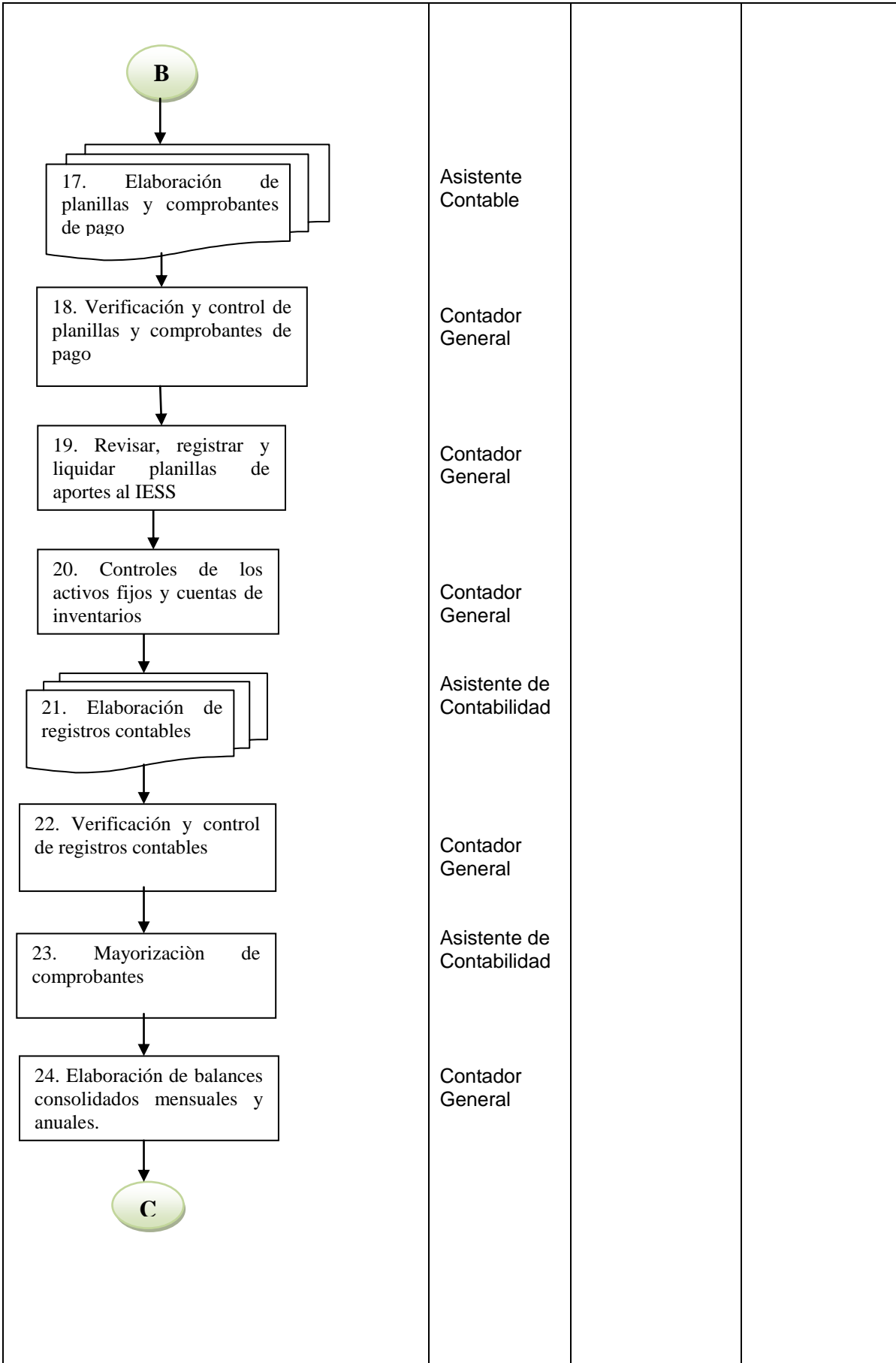
9. DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

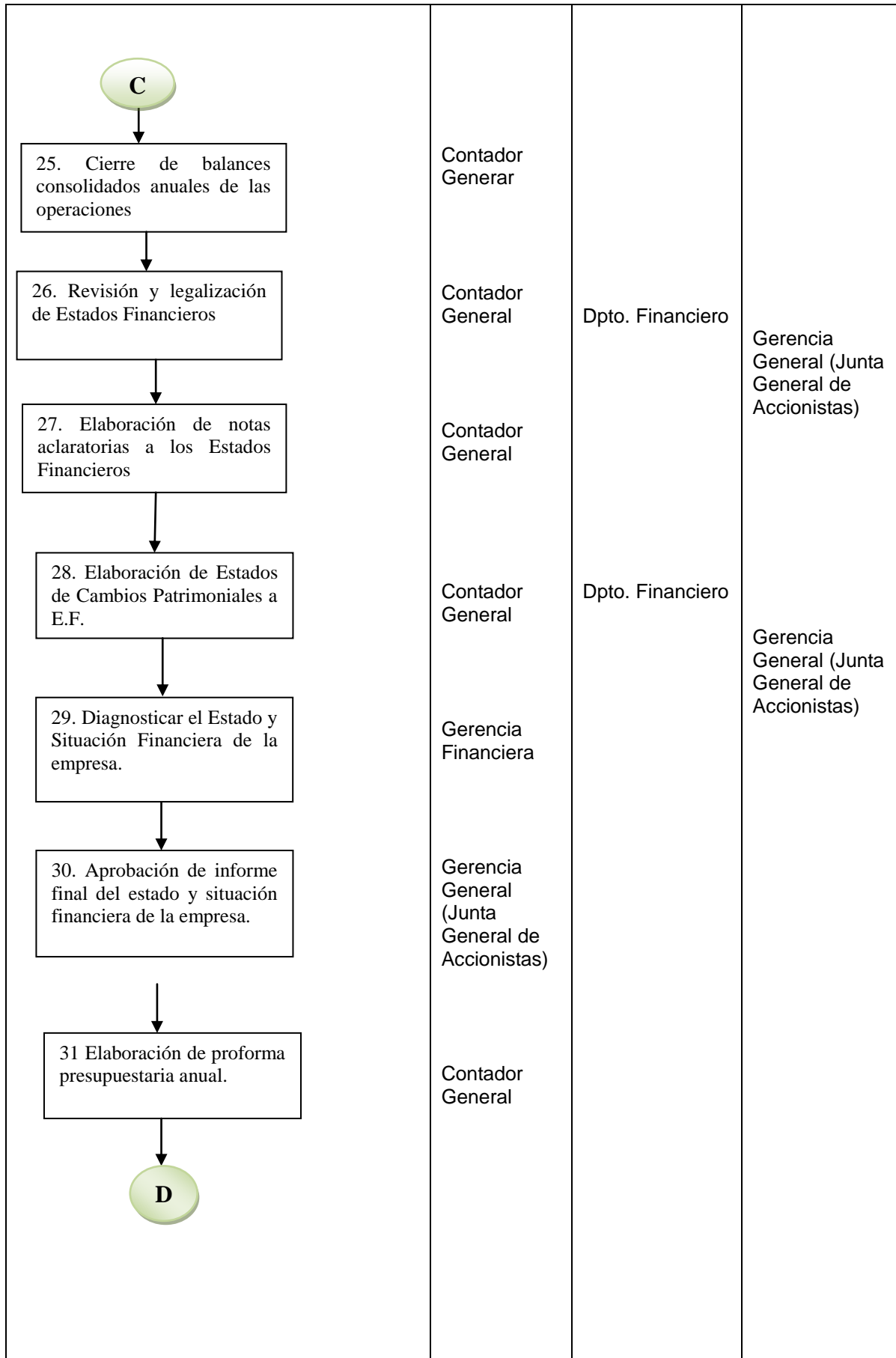
NOMBRE DE LA EMPRESA								
Macro Proceso:	MP.A. 2: Gestión Contable y Financiera							
Proceso:	Apoyo							
Nombre del Proceso:	Contable - Financiero					Código		
FICHA TÉCNICA							PCF-02-004	
Tareas		Inicio	Activ.	Doc.	Decis.	Prep.	Datos	Responsable
								
1	Elaboración de Diarios de Compras		x					Contador General
2	Elaboración de Diarios de Ventas		x					Contador General
3	Comprobante de Ingresos			x				Asistente Contable
4	Comprobante de Egresos			x				Asistente Contable
5	Elaboración de diarios estándares		x					Asistente Contable
6	Elaborar y llevar los libros de bancos y conciliaciones bancarias		x					Contador General
7	Realización de gestiones bancarias		x					Contador General
8	Elaboración de notas de débito y notas de crédito			x				Asistente Contable
9	Elaboración de roles de pagos		x					Contador General
10	Control de anticipos al personal		x					Contador General
11	Control del personal		x					Contador General
12	Elaboración de Cheques y Comprobantes			x				Asistente Contable
13	Control de cheques y comprobantes		x					Contador General
14	Elaboración de correspondencia y archivo contable			x				Asistente Contable
15	Elaboración de Retenciones del IVA y en la fuente			x				Asistente Contable
16	Verificación y control de correspondencia contable y retenciones del IVA y en la fuente		x					Contador General
17	Elaboración de planillas y comprobantes de pago de aportes Personales y Patronales al IESS			x				Asistente Contable
18	Verificación y control de planillas y comprobantes de pago de aportes Personales y Patronales al IESS		x					Contador General
19	Revisar, registrar y liquidar las planillas de fondos rotativos y Cajas Chicas.		x					Contador General
20	Realizar controles de los activos fijos y de las cuentas de inventarios, verificar sus saldos		x					Contador General
21	Elaboración de registros contables de cuentas de liquidación por varios conceptos.			x				Asistente Contable
22	Verificación y control de registros contables de cuentas de liquidación por varios conceptos.		x					Contador General
23	Mayorización de comprobantes		x					Asistente Contable
24	Elaboración de Balances Consolidados, Mensuales y Anuales.		x					Contador General
25	Cerrar los balances consolidados anuales de las operaciones		x					Contador General
26	Revisión y legalización de los Estados Financieros		x					Contador General
27	Elaboración de las notas aclaratorias a los Estados Financieros		x					Contador General
28	Elaboración del estado de Cambios Patrimoniales a los Estados Financieros		x					Contador General
29	Diagnosticar el estado y Situación Financiera de las Empresas		x					Contador General
30	Aprobación de informe final del Estado y Situación Financiera de la Empresa		x					Gerencia General
31	Elaboración de la Proforma Presupuestaria anual		x					Contador General
32	Aprobación de presupuesto anual		x					Gerencia General

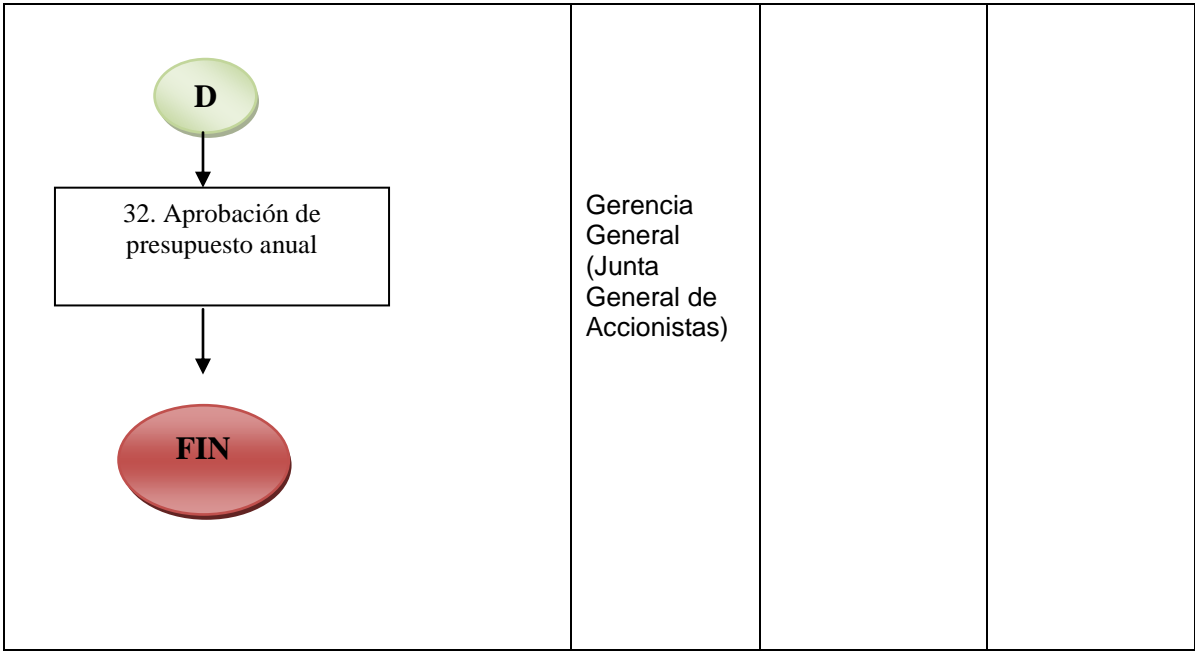
10. DIAGRAMA DE FLUJO

Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD INICI([INICI]) --> S1[1. Elaboración de diarios de compras] 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 General</p> <p>Contador General</p> <p>Asistente de Contabilidad</p> <p>Asistente de Contabilidad</p> <p>Asistente de Contabilidad</p> <p>Contador General</p> <p>Contador General</p> <p>Asistente de Contabilidad</p>	<p>Todos los Dptos</p>	<p>Dpto. Financiero</p>









Elaborado por: f. _____	Fecha de Elaboración dd/mm/aa	Revisado y Aprobado por: f. _____	Fecha de Revisión dd/mm/aa	Versión: 00
Nombre Cargo		Nombre Cargo		Páginas X de Y

FASE IV: HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO

La propuesta esta diseñada para entregar a los propietarios y administradores de las PYMES sean estas del sector comercial, industrial o de servicios herramientas versátiles y genéricas que se adapten a sus necesidades, en tal circunstancia a continuación se ha dividido la fase IV, que hace referencia a herramientas de control interno en herramientas administrativas de control y financieras de control.

HERRAMIENTAS PARA CONTROL ADMINISTRATIVO

La propuesta de herramientas de control administrativo para las PYMES se establecen desde el análisis de la Filosofía Organizacional, debido a que no se pueden analizar adecuadamente los procesos administrativos, contables y financieros si los parámetros de objetividad de las empresas no están definidos claramente, en tal circunstancia se establecen las siguientes herramientas de control

- **HERRAMIENTA PARA VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL**

☆ Misión

La misión de la organización es *la razón de ser de la organización*, es decir el motivo, el fin para el cual fue creada, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio, y que deben ser transferidos al exterior. Por tanto, toda empresa debe revisar si su misión cumple con los parámetros de su misión para lo cual se propone el siguiente cuestionario:

Cuadro N° 17:**Cuestionario para revisión de la Misión Organizacional**

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL				
N°	Características	Parámetros		
		SI	Hasta Cierta Punto	NO
1	Es corta y concisa			
2	Es clara y fácilmente comprensible			
3	Evidencia quienes somos			
4	Define ¿qué hacemos?			
5	Es amplia			
6	Incluye los objetivos esenciales del negocio			
7	Estimula el compromiso de los colaboradores			
8	Incluye los valores y creencias organizacionales (traduce la filosofía organizacional)			
9	Define la estrategia organizacional			
10	Orienta a la organización			
11	Fácil de recordar			
12	En definitiva define como desea ser recordada la empresa.			
13	Se debe revisar la misión organizacional			
14				
Elaborado por:		Fecha:	dd/mm/aa	

Propuesto por: Darío E. Dávila Sandoval**Fuente:** (Adoptado) Martha Alles (2005)☆ **Visión**

Es la imagen que la organización tiene de si misma y su futuro (Chiavenato 2009:67), la visión organizacional debe estar orientada hacia donde quiere llegar, es decir lo que quiere ser. Es el posicionamiento que quiere alcanzarse en el futuro, para lo cual debe cumplir con ciertos parámetros que han sido considerados para proponer el siguiente cuestionario para la evaluación de la visión organizacional.

Cuadro N° 18:

Cuestionario para revisión de la Visión Organizacional

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL				
N°	Características	Parámetros		
		SI	Hasta Cierto Punto	NO
1	Posición: proyectada en el tiempo			
2	Mercado a cubrir en el largo plazo			
3	Ventaja competitiva (conocimiento de si misma)			
4	Filosofía			
5	Alcance			
6	Calidad inspiradora (motiva y estimula)			
7	Compromiso con la sociedad			
Elaborado por:		Fecha:	dd/mm/aa	

Propuesto por: Darío E. Dávila Sandoval**Fuente:** (Adoptado) Martha Alles (2005)

- **HERRAMIENTA PARA VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se propone un formulario tipo para la planeación de Recursos Humanos, con la finalidad de dotar de una herramienta técnica al pequeño empresario durante sus actividades administrativas, este cuenta con todos los elementos que contemplan un proceso de planeación.

Cuadro N^o 19:

Formulario para Planificación de Recursos Humanos

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS							
MISIÓN:							
Objetivo del plan:							
Estrategia:							
Actividades	Responsable	Plazo		Recursos		Indicador	Resultado esperado
		de	hasta	Humanos	Financieros		

Propuesto por: Darío E. Dávila Sandoval

Para que exista control en cada una de las actividades propuestas durante el proceso de Gestión de Recursos Humanos, se propone fichas de control que verifiquen el cumplimiento de las actividades propuestas durante el procedimiento de Planeación de Recursos Humanos.

El objetivo de la presente herramienta de control es:

- Supervisar el cumplimiento de las actividades propuestas en el procedimiento de Planeación de Recursos Humanos.
- Verificar la aplicación los recursos idóneos en cada una de las actividades propuestas.

Cuadro N° 20:

Check List para control de la Planeación de RRHH

CHECK LIST PARA CONTROL DE LA PLANEACIÓN DE RRHH			
MACRO PROCESO	GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS	CÓDIGO	MP.A.001
PROCESO	Planificación de RRHH	CÓDIGO	F.ADM – CI-001
Objetivo: Llevar un adecuado control de las acciones propuestas, para la elaboración del plan de acciones del departamento de Recursos Humanos de una Pyme en el D.M. de Quito.			
Alcance: Gestionar el talento humano de las PYMES, para dotar de personal idóneo y competente para la generación de productos y servicios de alta calidad que brinde satisfacción al cliente externo.			
Responsable del Procedimiento de Control: Jefe de Recursos Humanos			
Actividades	Responsable	Documentos	Comentarios
Diagnóstico de las condiciones de la empresa	Gerente Administrativo	Informes de diagnósticos departamentales	
Formulación de Objetivos de RRHH.	Junta Directiva	Objetivos y estrategias propuestas	
Definir estrategias de RRHH.	Junta Directiva		
Elaboración del Plan de RRHH.	Jefe de RRHH	Plan de RRHH	
Revisión y aprobación del plan propuesto	Gerente Administrativo	Check List de Plan de Recursos Humanos	
Aprobación del Plan de RRHH a colaboradores	Gerente General		
Difusión del Plan de RRHH a colaboradores	Gerente Administrativo	Programa de difusión	
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha:
_____		_____	dd/mm/aa
f. Darío E. Dávila Sandoval		f. XXXXXX YXXXXX.	

PROCESO DE DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Para este caso se ha diseñado una ficha de revisión y control de existencia de documentación, que permita determinar la existencia y funcionalidad del manual de funciones de la empresa, así como las actualizaciones pertinentes la cual se aprecia a continuación:

Cuadro N° 21:

Ficha de Revisión y Control de existencia de Documentación

FICHA DE REVISIÓN Y CONTROL DE EXISTENCIA DE DOCUMENTACIÓN			
MACRO PROCESO	GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS	CÓDIGO	MP.A.001
PROCESO	Descripción, diseño y análisis de puestos.	CÓDIGO	F.ADM – CI-003
Objetivo: Verificar la existencia de la documentación producto de un procedimiento, y aprobar la pertinencia de su contenido..			
Alcance: Gestionar el talento humano de la Empresa Tipo, para dotar de personal idóneo y competente para la generación de productos de alta calidad que brinde satisfacción al cliente externo.			
Responsable del Procedimiento de Control: Gerente 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:	Aprobado por:		Fecha:
_____	_____		dd/mm/aa
f. Darío E. Dávila Sandoval	f. XXXXXX YXXXXX.		

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Cuadro N° 22:

Formato para control y seguimiento del proceso de Reclutamiento de personal

FICHA DE REVISIÓN Y CONTROL DE EXISTENCIA DE DOCUMENTACIÓN			
MACRO PROCESO	GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS	CÓDIGO	MP.A.001
PROCESO	Descripción, diseño y análisis de puestos.	CÓDIGO	F.ADM – CI-004
Objetivo: Validar y llevar control y seguimiento del proceso de reclutamiento.			
Alcance: Gestionar el talento humano de la Empresa Tipo, para dotar de personal idóneo y competente para la generación de productos de alta calidad que brinde satisfacción al cliente externo.			
Responsable del Procedimiento de Control: Gerente Administrativo			
Actividades	Responsable	Documentos	Observaciones
Recepción de requerimiento departamental			
Elaboración de convocatoria			
Difusión de convocatoria			
Recepción de solicitudes postulantes internos			
Concurso de Merecimientos y Oposición			
Evaluación de concurso de Meritos y Oposición			
Elección del postulante idóneo			
Elaboración de Informe final			
Aprobación del ascenso del cargo			
Asignación del nuevo puesto de trabajo			
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:	Fecha:
_____		_____	dd/mm/aa
f. Darío E. Dávila Sandoval		f. Xxxxxx Yxxxxx.	

SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Los procesos de control interno son continuos y se respaldan en la documentación que guarda cada uno de los departamentos como verificables, en caso de enfrentar una auditoria externa, entre esos documentos se registran:

- Registro de hojas de vida de los postulantes para la cobertura del cargo.
- Formato de evaluación de comparación de hojas de vida con perfiles de los cargos en búsqueda.
- Formato de entrevistas inicial, procesual (eventos conductuales) y final
- Formato para control y seguimiento del proceso de Selección de RRHH (FA.CI. 0004 - 2012)
- Contrato de trabajo firmado y legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- File o expediente del contratado

A más de los sistemas de control habituales que se proponen utilizar durante el proceso de selección, un formato de comparación de resultados del proceso de Selección de Personal (F-ADM-CI-005) para un adecuado control interno, se lo ejecuta de manera específica desde *el paso N° 2*, donde se inicia con el análisis comparativo de la hoja de vida receptada con la descripción del puesto, tomando en consideración los siguientes parámetros de evaluación:

- a. Título profesional (12%)
- b. Cursos de especialización en el área afín al cargo (4%)
- c. Manejo de idioma extranjero (3%)
- d. Conocimiento y uso de paquetes informáticos (3%)
- e. Experiencia profesional específica.

El sistema de control continúa en los *pasos N° 9 - 10* donde se evalúa y emite un informe de resultados de la entrevista, la cual permite medir el nivel de competitividad del aspirante al cargo, para el efecto se considera como parámetro de control el acercamiento a las respuestas deseadas planteadas en la entrevista aplicada, los parámetros de evaluación y tabla de control se aprecia a continuación:

Cuadro N° 23:

Formato de comparación de resultados del proceso de Selección de Personal

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%	

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

HERRAMIENTAS DE CONTROL CONTABLE FINANCIERO

Los procesos del Macro proceso de Gestión Contable Financiera, contempla varios procedimientos, los cuales deben ser controlados de manera específica y paso a paso con la utilización del proceso formulado según el caso, para lo cual se ha diseñado una ficha de control adaptable a las necesidades de una PYMES tipo de mediano tamaño, la cual se aprecia a continuación:

Cuadro N° 24:

Formato para control y seguimiento para procesos financieros.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA		FICHA DE CONTROL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIERO			
Nombre de la Empresa:		EMPRESA XYZ.			
Macro Proceso		Gestión Contable y Financiera		CÓDIGO	MP.A.001
Tipo de Proceso		Apoyo			
Proceso		Provisión y Adquisición de Materiales e insumos		CÓDIGO	F-CONT-FIN-CI-001
Aplicado por:		Darlo E. Dávila Sandoval		Fecha:	dd/mm/aa
N°	TAREAS	DOCUMENTOS	CUMPLE		OBSERVACIONES
1	Identificación de la demanda.		SI	NO	
2	Elaboración de fichas de necesidades del segmento				
3	Aprobación de las fichas de necesidades de producción de bienes o servicios				
4	Diseño del producto o servicio				
5	Presupuesto del producto o servicio				
6	Presupuesto de Estudio Técnico				
7	Análisis de del presupuesto				
8	Aprobación del presupuesto				
9	Entrega de la propuesta				
10	Recepción de la Propuesta				
11	Elaboración de especificaciones técnicas				
12	Solicitar cotizaciones				
13	Recepción de cotizaciones .y especificaciones.				

	Técnicas				
14	Apertura de sobres de propuestas				
15	Aprobación del oferente ganador				
16	Elaboración de contrato				
17	Adquisición de los materiales e insumos cotizados				
Responsable:			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>		

CAPITULO V

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

EVALUACION COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA

Para la determinación de los costos de la propuesta y los beneficios que ésta pueda generar se ha considerado que la investigación se realizó a las PYMES de los sectores de comercio, industria y servicios, tomando en consideración que las áreas administrativas y financieras en este tipo de empresas son de carácter genérico.

Además para la determinación de los costos se tomo en consideración los siguientes indicadores:

- Horas hombre (proceso investigativo / diseño de la propuesta)
- Logística
- Número de materiales y recursos.

Tomando en cuenta los aspectos e indicadores mencionados la propuesta tiene un costo de \$ 8.876,00 dólares americanos, que al ser considerado por los empresarios como una inversión, por que se recupera a corto y mediano plazo. El presupuesto estimado para el desarrollo del Sistema de Control Interno y su implementación es el siguiente:

Cuadro N° 26:
Costo de la Propuesta

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO PARA LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL, SERVICIOS E INDUSTRIALES DEL D.M. DE QUITO				
DESCRIPCIÓN	UNID. MED.	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Levantamiento de procesos administrativos	Hojas	160	20,00	3.200,00
* Impresión de procesos identificados	Hojas	15	0,50	7,50
Levantamiento de procesos financieros				0,00
* Impresión de procesos identificados	Hojas	15	0,50	7,50
Elaboración de manual de procedimientos				0,00
* Impresión de manual de procedimientos	Hojas	50	0,50	25,00
Sistema de control administrativo				0,00
* Honorarios de Diseño del Sistema de Control	Horas	80	20	1.600,00
* Impresión de propuesta de control	Hojas	16	0,50	8,00
Sistema de Control de Contable Financiero				0,00
* Honorarios de Diseño del Sistema de Control	Horas	80	20	1.600,00
* Impresión de propuesta de control al Proceso de Gestión Contable - Financiera (formatos de control)	Hojas	16	0,50	8,00
Capacitación y Entrenamiento al personal				0,00
* Costos de capacitación direccionada	Horas	40	40,00	1.600,00
* Costo de capacitación mediante Role -Playing	Horas	20	40,00	800,00
COSTO TOTAL				8.856,00

Elaborado por: Darío E. Dávila Sandoval

La inversión total aproximada sería de \$ 8.856,00 (ocho mil ochocientos cincuenta y seis con 00/100) dólares americanos, que se financiaría para un año es el periodo financiero en el que se realizará la implementación de la propuesta.

BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Se considera que los beneficios que se obtendrán serán significativamente mayores a los costos incurridos, tomando en cuenta que en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen de llevar un **Sistema de Control Interno** que le permita:

- optimizar recursos,
- mantener un clima laboral adecuado y en equilibrio evitando la superposición de funciones,
- lo cual permitirá que los colaboradores sientan compromiso organizacional por los altos niveles de organización que genera un adecuado control interno,
- estimulando de esta manera la eficiencia y la eficacia de todos y cada uno de los miembros de las empresas.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de la investigación y desarrollo de la propuesta para mejorar los niveles de control interno de las PYMES de los sectores de comercio, servicio e industriales en el Distrito Metropolitano de Quito, se pudo concluir que:

- En los últimos años ha crecido vertiginosamente la densidad demográfica del D.M. de Quito, lo cual ha generado una oportunidad de negocio para todos los sectores económicos, creándose muchas empresas dedicadas a esta actividad comercial, de servicios e industriales.
- En el Distrito Metropolitano de Quito, se encuentran registradas en las Superintendencia de Compañías 4.315 empresas, de las cuales el mayor porcentaje es de servicios.
- A nivel nacional y local se han fortalecido las PYMES, por el interés del gobierno actual en desarrollar la producción nacional, esto se ha convertido en una oportunidad importante para el crecimiento de las medianas empresas.

- Los propietarios y administradores de éste tipo de empresas carecen de conocimientos técnicos sobre control interno, a pesar de que validan su importancia en la optimización de recursos.
- El desconocimiento de los sistemas de control, su aplicabilidad e impacto en el desarrollo empresarial, por lo que las PYMES su mayoría no poseen sistemas de control, agudizándose la problemática en la ausencia en la mayoría de los casos de procedimientos administrativos – financieros, lo cual genera pérdida de oportunidad para este sector de generar mayores utilidades y por ende fuentes de empleo.
- La investigación permitió determinar que en su mayoría las PYMES carecen de procedimientos técnicamente definidos, por lo cual tiene problemas de comunicación organizacional, superposición de funciones, desperdicios de recursos y por ende tienen dificultades de controlar las actividades de sus colaboradores.
- La investigación permitió conocer que las PYMES en del D.M.de Quito, si aplican modelos o sistemas de control interno, permitió evidenciar que solo 55,24% aplican mecanismos de control, y de éstos puntos porcentuales el 11,61% los aplican ocasionalmente, esto quiere decir que apenas el 43,63% del número de pymes conocen y aplican sistemas de control interno, esto hace que las empresas de pequeño y mediano tamaño pierdan la oportunidad de ser exitosas, pues la falta de control genera pérdidas y desperdicios de recursos .
- La investigación reveló el interés y la predisposición de los propietarios y administradores de las empresas de pequeño y mediano tamaño de los

sectores de servicios, comercio e industriales, por incorporar sistemas de control en sus empresas por cuanto están conscientes de la importancia y beneficios de los mecanismos de control bien administrados, lo cual va a mejorar su nivel de ingresos.

- Un buen control interno apoya a los administradores y propietarios de las empresas a tener seguridad razonable que los diferentes departamentos o áreas funcionales cumplen con sus funciones.
- Un adecuado control interno le permitirá a los administradores de las PYMES en el D.M. de Quito, a obtener información financiera en forma rápida y confiable.
- El control interno permite definir un ambiente de trabajo y por ende a tener mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal como de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Realizar una Ingeniería de Procesos en las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito y las que la poseen realizar la reingeniería que permita actualizar los procedimientos para poder implementar un modelo de control interno de acuerdo a sus necesidades.
- Se recomienda aplicar el Sistema de Control Interno propuesto, por cuanto es claro, de fácil entendimiento y sobre todo está constituido en su estructura por un Manual de Procedimientos genérico que servirá de insumo para las PYMES que carecen del mismo.
- Crear manuales de procedimientos que permitan definir con claridad los procedimientos de cada una de las áreas de las empresas en estudio, para

poder implementar el sistema de control interno propuesto, ya que éste mide el cumplimiento de actividades y procura identificar irregularidades para evitar el fraude.

- Capacitar al personal tanto administrativo como financiero en la aplicación de herramientas de control interno.
- Se recomienda implementar controles efectivos tales como:
 - Todos los procedimientos deben mantener una documentación de soporte a las transacciones del mismo tales como facturas, retenciones, informes técnicos, especificaciones técnicas, cheques, notas de ingreso, de egreso, entre otras,
 - Toda la documentación de soporte debe estar debidamente numeradas y en muchos casos pre impresas cuando no se puedan introducir en un sistema de control digital.

BIBLIOGRAFÍA

- خ Cooper & Librand S.A., Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España, 2005
- خ Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno, Thomson, 2007
- خ Mantilla B. Samuel A., Control Interno Informe COSO, 2007
- خ Rodríguez Valencia J., Organización Contable y Administrativa de las Empresas, Thomson, 2007
- خ Whittington, O. Ray, Principios de Auditoria, McGraw-Hill.2009
- خ Whittington, Ray y PANY, Kurt, Auditoría un Enfoque Integral, McGraw-Hill. 2007
- خ Moreno Perdomo Abraham, Fundamentos de Control Interno, novena edición, 2008
- خ Santillan González, Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control, Función Contraloría, Edit. ECAFSA, México-
- خ Maldonado Milton, Auditoría Forense: Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera, 2008
- خ Convención Nacional de Auditores Internos, 2010
- خ Cultural de ediciones; Auditoría: Normas Técnicas, Control Interno, Planificación del Trabajo, Objetivos y Procedimientos.
- خ Cano Miguel, Fraude y Estafa en los Negocios, 2008.
- خ [http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.p
df](http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf)

خ Superintendencia de Compañías, datos año 2009. www.supercias.gov.ec