



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
SUPERIOR Y AUDITORÍA**

TRABAJO DE GRADO

TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS CÍRCULO DE LECTORES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

AUTORA: MAYRA JACQUELINE CLERQUE GONZÁLEZ
DIRECTOR: Dr. CÉSAR CERVANTES

Ibarra / Abril / 2014

PRESENTACIÓN

El presente proyecto investigativo es realizado en la empresa Multinacional CÍRCULO DE LECTORES S.A; cuya principal actividad económica se centra en la edición y distribución de libros; a nivel nacional e internacional.

Mediante este proyecto se Diseñará un SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN EL CÍRCULO DE LECTORES S.A.

Será aplicado a cada uno de los Departamentos que posee la empresa con la finalidad de realizar evaluaciones y procedimientos de Control Interno; y detectar las posibles falencias y problemas que nos permitan lograr la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de objetivos y metas propuestos por Círculo De Lectores S.A.

Se desarrollará un primer capítulo en donde se encuentran el Diagnóstico Situacional del Círculo De Lectores S.A.; como son Antecedentes, Base Legal, Niveles Organizacionales, Direccionamiento Estratégico, Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Determinación Problema Diagnostico con la finalidad que todos los miembros de la empresa profundicen y conozcan en estos aspectos importantes para la empresa.

Seguidamente para sustentar eficientemente este proyecto se realiza un segundo capítulo que contiene el Marco Teórico; que es la base teórica del presente Proyecto Investigativo, todos estos conceptos ayudarán al desarrollo eficiente de los procedimientos de Control Interno hacer diseñado para el Círculo De Lectores S.A.

Posteriormente se realizará un tercer capítulo el cual contiene los Procedimientos de Control Interno para cada uno de los Departamentos, así como son el Departamento Administrativo; en donde se implementará

procesos para mejorar la gestión en el Desarrollo Organizacional, Administración del Recurso Humano y Logístico; así conseguir su eficiencia dentro de la empresa

A continuación, se encuentran Procedimientos de Control Interno para el Departamento de Sistemas; en el cual se implementará procesos para el desarrollo y control del Sistema Informático; así como métodos y medidas de seguridad físicas e informáticas y control de los Procesos Operativos.

Seguidamente se encuentra Procedimientos de Control Interno aplicado al Departamento de Mercadeo; para conseguir la eficiencia en sus funciones referentes a la Atención al Cliente, Procesos de Comercialización y Ventas; con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Seguido por los Procedimientos de Control Interno aplicado al Departamento Financiero-Contable con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en sus actividades realizadas en las áreas de Contabilidad, Tesorería, Nómina e Importaciones; para así obtener Estados Financieros confiables para la toma de decisiones.

Posteriormente se realiza un cuarto capítulo en donde se analizará los impactos que el presente proyecto investigativo generará en los ámbitos cultural, social y económico para lo que se puntualizará aspectos en los que el proyecto incida.

Finalmente, un quinto capítulo en el cual se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones a las cuáles se ha llegado luego de realizado el Proyecto Investigativo; que ayudarán a conocer a todos los miembros del Círculo De Lectores S.A. sus principales falencias y sus respectivas soluciones.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante ya que identificara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, proporcionando así los elementos necesarios para plantear un sistema de control interno administrativo financiero que sirva para contrarrestar las dificultades existentes y poner en ejecución un adecuado sistema operativo.

Con la investigación se busca beneficiar principalmente a los socios (clientes), al campo laboral dentro y fuera de la empresa y a la empresa en si ya que la operatividad de la empresa investigada depende de atención eficiente y efectiva a los socios (clientes), de la eficiencia en los procesos dentro de la compañía

La propuesta de aplicar un riguroso control interno administrativo financiero es factible, pues tiene la finalidad de aportar con una base sólida de medidas necesarias para lograr el desarrollo y crecimiento empresarial.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno administrativo-financiero aplicado a la empresa comercializadora de libros Círculo De Lectores S.A., para mejorar la eficiencia en sus procedimientos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar el diagnóstico que permita determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa Círculo De Lectores S. A. dentro de la actividad comercial, para en base a este verificar la necesidad de la estructuración de un Sistema de Control Interno.

2. Sustentar conceptualmente la propuesta a desarrollarse en base a la información técnica e información administrativa financiera que permita contar con un marco teórico referente al tema para ser utilizado como elemento útil para la gestión y el control que ayude a la mejora de sus procedimientos.

3. Lograr con el sistema de Control Interno aplicado a cada Departamento de la empresa Círculo De Lectores S.A., que mejoren sus procedimientos operativos, la gestión de sus procesos administrativos y la mejora de sus procedimientos financieros administrativos referentes al área contable que permitan en forma eficiente la producción alcanzada, reducción de tiempos y eficiencia en sus procedimientos.

4. Determinar los principales impactos que generará el diseño del sistema de control interno administrativo financiero aplicado a la empresa Círculo De Lectores S.A. para la mejora en sus procedimientos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto trata de la investigación dentro de la empresa comercializadora de libros CÍRCULO DE LECTORES S. A. para proponer el DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO, que surgió como resultado de una investigación apoyada en técnicas que han proporcionado información clave sobre el funcionamiento de la empresa, primordialmente sobre el desarrollo de los procesos administrativos, financieros y contables a través de la aplicación de las técnicas de investigación y el análisis de los datos obtenidos, ha sido posible identificar el problema que radica en el aspecto administrativo, el cual es “La ausencia de un Sistema de Control Interno Administrativo Financiero ” que guíe el accionar de los integrantes de la empresa. La propuesta que se presenta en el capítulo III de este proyecto contiene los principales procedimientos en materia administrativa, contable y financiera adaptados a la situación real de la empresa Círculo de Lectores, mediante la propuesta se pretende corregir y mejorar los procesos, adicionalmente robustecer el control interno con la finalidad de optimizar los recursos, armonizar el trabajo en equipo y ofrecer servicios de alta calidad a la ciudadanía de la provincia de Pichincha y el País, con miras al fortalecimiento institucional. Se puede acotar que el beneficiario directo al diseñar el Sistema de Control Interno Administrativo Financiero es la empresa puesto que es diseñado en base a las necesidades que presenta el entorno en el cual se desarrollan las actividades diarias, como referente para la ejecución eficiente y eficaz; en segunda instancia se beneficiará a los clientes al tener acceso a un servicio de alta calidad y atención.

SUMMARY

This project involves the investigation into the company marketing books READERS CIRCLE S. A. to propose DESIGN OF INTERNAL CONTROL SYSTEM FINANCIAL ADMINISTRATIVE, which emerged as a result of research supported techniques that have provided key information on the operation of the company, primarily on the development of administrative, financial and accounting through the application of research techniques and analysis of the data obtained, it was possible to identify the problem lies in the administrative side, which is "the absence of an Internal Control System Financial administration" to guide the actions of the members company. The proposal presented in Chapter III of this project contains the main procedures in administrative, accounting and financial adapted to the actual situation of the company Readers Circle, by the proposal is intended to correct and improve processes, further strengthen control internal order to optimize resources, harmonize teamwork and provide high quality services to the citizens of the Pichincha province and the country, with a view to strengthening institutions. You can limit the direct beneficiary designing the internal control system is the company Financial Administrative since it is designed based on the needs presented by the environment in which they engage in daily activities, as a benchmark for efficient and effective; in the second instance customers will benefit by having access to a high quality service and attention.

AUTORÍA

Yo, Mayra Jacqueline Clerque González, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003217609 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS CÍRCULO DE LECTORES S. A.”, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Mayra Jacqueline Clerque González

N° 1003217609

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la egresada, MAYRA JACQUELINE CLERQUE GONZÁLEZ para optar por el **Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, cuyo tema es: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS CÍRCULO DE LECTORES S. A.”**, Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de abril del 2014



.....
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, MAYRA JACQUELINE CLERQUE GONZÁLEZ con cédula de identidad N° 1003217609 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS CÍRCULO DE LECTORES S. A.”**, que ha sido desarrollado para optar el título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

f) .....

AUTORA: Mayra Jacqueline Clerque González

C. I.: 1003217609

Ibarra, a los 24 días del mes de Abril del 2014

x

x

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1003217609	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	CLERQUE GONZÁLEZ MAYRA JACQUELINE	
DIRECCIÓN:		URB. EL CONDADO CIUDAD DE QUITO	
EMAIL:		jakyclq2012@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	0995593413	TELÉFONO MÓVIL:	0984474672

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS CÍRCULO DE LECTORES S. A.",
AUTOR (ES):	CLERQUE GONZÁLEZ MAYRA JACQUELINE
FECHA: AAAA-MM-DD	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
ASESOR /DIRECTOR:	Dr. Cesar Cervantes

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

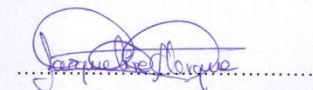
Yo, MAYRA JACQUELINE CLERQUE GONZÁLEZ con cédula de ciudadanía Nro. 1003217609 en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

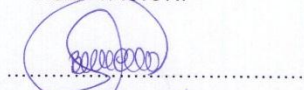
Ibarra, a los 24 días del mes de abril del 2014

EL AUTOR:



Nombre: Mayra J. Clerque G.
C.I. 1003217609

ACEPTACIÓN:



Nombre: Ing. Bêthy Chávez
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación que he plasmado en este trabajo se lo dedico a mi Hermano Edwin, mis padres Lidia y José; gracias a sus enseñanzas basadas en humildad, honestidad, responsabilidad y perseverancia; virtudes que son el pedestal donde esta cimentada mi vida, sueños e ideales.

A mi Esposo Christian, mis hijos Gabriel y Gustavo quienes me dan la fuerza para seguir adelante, por ser fuente inagotable de apoyo e inspiración en el largo camino hacia mis triunfos anhelados.

JACQUELINE CLERQUE

AGRADECIMIENTO

A Dios guía de mi fe y mi destino protector de mi vida,

A mi esposo y mis padres por siempre estar a mi lado brindándome su apoyo incondicional, quienes contribuyeron a realizar mi sueño.

Mi gratitud a la Universidad Técnica del Norte y sus distinguidos educadores.

Mi reconocimiento imperecedero al Círculo de Lectores S.A., en la persona del Sr. Juan José Ortiz, al abrirme las puertas de su empresa sin condición alguna para realizar el presente Proyecto Investigativo.

JACQUELINE CLERQUE

ÍNDICE GENERAL CONTENIDO

Portada.....	i
Presentación.....	ii
Summary.....	vii
Autoría.....	viii
Certificado del asesor.....	ix
Cesión de derechos del autor del trabajo de grado a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	x
Autorización de uso y publicación a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	xi
Dedicatoria.....	xiii
Agradecimiento.....	xiv
Índice de contenidos.....	xvi

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES.....	21
Base legal de la empresa.....	22
LA EMPRESA.....	25
Niveles de Organización Administrativo.....	25
Organigramas.....	27
Estructural.....	27
Funcional.....	28
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	31
OBJETIVOS.....	34
Variables Diagnósticas.....	35
Matriz de Relación Diagnóstica.....	37
Operaciones de Diagnóstico.....	38
Identificación de la población.....	38
Muestra de la población.....	39
Calculo de la Muestra para Socios (Clientes).....	39
Información primaria.....	40
Información secundaria.....	40
Tabulación y Análisis de los datos.....	40
Encuestas clientes internos.....	41
Encuestas clientes externos.....	50
Construcción de la matriz FODA.....	55
Departamento Administrativo.....	57
Matrices FODA.....	58
Departamento de Sistemas.....	60
Matrices FODA.....	61
Departamento de Mercadeo.....	63
Matrices FODA.....	64
Departamento Financiero-Contable.....	66

Matrices FODA.....	67
Expectativas de los Elementos Internos.....	69
Análisis Externo.....	69
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	70

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

OBJETIVOS.....	72
Control Interno Administrativo y Financiero.....	73
Control Previo, Concurrente y Posterior.....	74
CONTROL INTERNO TRADICIONAL.....	76
Ambiente de control.....	77
Sistema Contable.....	77
Procedimientos de control.....	78
INFORME COSO.....	79
Ambiente de control.....	80
Evaluación del Riesgo.....	82
Información y Comunicación.....	83
Actividades de Control.....	84
Supervisión.....	85
MICIL.....	85
COSO II.....	96
CORRE.....	97
PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....	98

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA

Procedimientos de Control Interno para mejorar la Gestion del Departamento Administrativo.....	104
---	-----

Evaluación del Sistema de Control Interno en el departamento	
Administrativo.....	105
Aplicación de procedimientos.....	105
Desarrollo Organizacional.....	106
Administración y Planificación de Recursos.....	109
Procedimientos de Control Interno para mejorar la Gestion del	
Departamento de Sistemas.....	141
Evaluación del Sistema de Control Interno en el departamento de	
Sistemas.....	143
Aplicación de procedimientos.....	143
Sistema Informático.....	143
Procesos Operativos.....	161
Control de socios.....	161
Análisis de Gestión.....	165
Procedimientos de Control Interno para mejorar la Gestion del	
Departamento de Mercadeo.....	170
Evaluación del Sistema de Control Interno en el departamento de	
Mercadeo.....	171
Aplicación de procedimientos.....	171
Atención al Cliente.....	171
Campañas de Promoción.....	176
Direccionamiento del producto.....	179
Procesos de comercialización.....	185
Marketing.....	190
Procedimientos de Control Interno para mejorar la Gestion del	
Departamento Contable Financiero.....	193
Evaluación Sistema de Control Interno en el Departo Contable	
Financiero.....	194
Contabilidad.....	194
Propiedad, Planta y Equipo.....	194
Compras.....	203
Inventarios.....	206

Ingresos.....	213
Egresos.....	217
Tesorería.....	223
Nómina.....	234
Importaciones.....	235
Seguros.....	238

CAPÍTULO IV IMPACTOS

Económico.....	241
Social.....	242
Educativo.....	243
Empresarial.....	244

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	247
Recomendaciones.....	249
Bibliografías.....	251
Anexos.....	253

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad toda empresa está obligada a mejorar y superar su administración mediante la implementación de nuevas técnicas de control que faciliten a la gerencia la toma de alternativas y acciones correctivas para lograr la interpretación de su productividad, entre las razones más importantes puede ser: incremento de la demanda, nueva tecnología, competencia, entre otras.

La responsabilidad de colaborar con capacidad innovadora y aptitud para descubrir nuevas formas de productos y servicios. Equidad. Concebida como la consecuencia del respeto, la efectividad y la entrega en la ejecución de las tareas asignadas. Solidaridad. Implica una sostenida acción de apoyo moral y motivacional entre los miembros de una institución para alcanzar juntos las causas empresariales. Efectividad. Es importante el uso óptimo y honrado de los recursos, en función del logro de la excelencia.

CÍRCULO DE LECTORES S.A. es una organización comercial multinacional, cuya matriz se encuentra en Colombia ya que sus principales accionistas son LA CASA EDITORIAL EL TIEMPO Y EDITORIAL PLANETA de Bogotá, además posee agencias en otros países como son Venezuela, y España.

CÍRCULO DE LECTORES - ECUADOR fue fundado en 1977, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito Av. América N° 39-285 y Voz Andes Edificio Recamier, bajo la Gerencia General del Sr. Juan José Ortiz; a lo largo de 31 años de vida institucional ha tenido como misión el

difundir cultura y esparcimiento a la comunidad por medio de libros y productos literarios de diferente contenido.

Se ofrece venta de libros a través de las Delegaciones ubicadas en las siguientes ciudades del país como son:

Portoviejo, Quito, Guayaquil, Milagro, Libertad, Quevedo, Cuenca, Machala, Loja, Riobamba, Ambato.

La empresa funciona con el concepto de Club, en donde los clientes (compradores) adquieren el carácter de socios. Los nuevos clientes son vinculados al Sistema Club de Círculo de Lectores por "Conducta Concluyente", es decir, por el hecho de hacer una compra de los productos y los que se encuentren en el catálogo; los recibe en el lugar que necesite, es decir es una venta personalizada "puerta a puerta".

1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Extracto escritura de constitución círculo de lectores sociedad anónima

Celebración de escritura. - En la ciudad de San Francisco de Quito Capital de la República del Ecuador, a veintidós de marzo de mil novecientos setenta y siete, ante el Notario Segundo de este Cantón; se constituye la Compañía "CÍRCULO DE LECTORES SOCIEDAD ANÓNIMA"; fue aprobada por el señor Superintendente de Compañías encargado mediante la resolución No. 6295 del 18 de abril de 1977.

Comparecientes. - Comparecen los Doctores FRANCISCO ROSALES RAMOS, en calidad de Apoderado de las Compañías BERTELSMANN AKTIENGESELLSCHAFT MBH; FEDERICO CHIRIBOGA VASCONEZ, mandatario de la Compañía BERTELSMANN INTERNATIONAL; Y JULIO CORRAL BORRERO, mandatario de la Compañía CÍRCULO DE

LECTORES GMBH. Los comparecientes son ecuatorianos, de estado civil casados, domiciliados en esta ciudad, mayores de edad, plenamente y legalmente capaces.

Denominación. - La sociedad operará bajo la denominación de CÍRCULO DE LECTORES S.A.

Domicilio. - El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Quito, pero podrá establecer sucursales, agencias o delegaciones en cualquier lugar del país o del exterior.

Duración. - El plazo de duración de la Compañía es de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción del presente contrato en el Registro Mercantil.

Objeto social.- La Compañía tendrá por objeto social principal, la edición de libros en general y su distribución.

Capital social. - El capital de la Compañía; es de SEIS MILLONES DE SUCRES (\$6.000.000), dividida en seis mil acciones ordinarias y nominativas de UN MIL SUCRES cada una.

Forma de administración y representación legal. - La Compañía está gobernada por la "Junta General de Accionistas" y administrada por "El Directorio", por el "Presidente" y "Gerente General".

Principales atribuciones del Gerente General:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Compañía.
- b) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta.

ORGANISMOS DE CONTROL

Las atribuciones y deberes de la Compañía CÍRCULO DE LECTORES S.A. emanadas por los diferentes Organismos de Control a lo que se refiere este tipo de Compañías son las siguientes.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. - Se encuentra especificadas de acuerdo a los que manifiestan los Artículos de la Ley de Compañías, referente a las Compañías Anónimas.

SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS (SRI). - Funcionará con el RUC No 1790312429001, en calidad de CONTRIBUYENTE ESPECIAL según Resolución No 5368 del 2 de junio de 1995, deberá cumplir con su actividad principal y económica que es la Edición y Distribución de Libros. Además, tiene que cumplir con el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención y realizar las siguientes declaraciones de impuestos.

- Declaración de Impuesto a la Renta.
- Declaración de la Retención en la Fuente.
- Declaración mensual del IVA.

CÁMARA DEL LIBRO. - Este Organismo de Control da varios lineamientos hacer cumplidos por este tipo de empresa; CÍRCULO DE LECTORES S. A. es afiliada con el No 18; la cual le permite obtener ciertas ventajas como es la exoneración del IVA en las importaciones, mediante certificación.

1.1.2. LA EMPRESA



Las empresas multinacionales nacieron como consecuencia del proceso de ampliación de los mercados. El germen de las actuales empresas multinacionales surge a finales del siglo XIX, cuando un conjunto de empresas decidieron construir sucursales fuera de sus países de origen, buscando disminuir los costos de transporte y evitar los fuertes aranceles establecidos a la importación de sus productos.

1.1.3. NIVELES DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVO

“Los niveles administrativos por lo general responden a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad en la jurisdicción que tienen y el tamaño de las unidades”

Nivel Directivo

- Gerencia General

Nivel Asesor

- Auditoría Interna
- Asesoría Legal

Nivel Gerencial o Staff

- Área Administrativa
- Área Financiera
- Área de Sistemas
- Área de Mercadeo

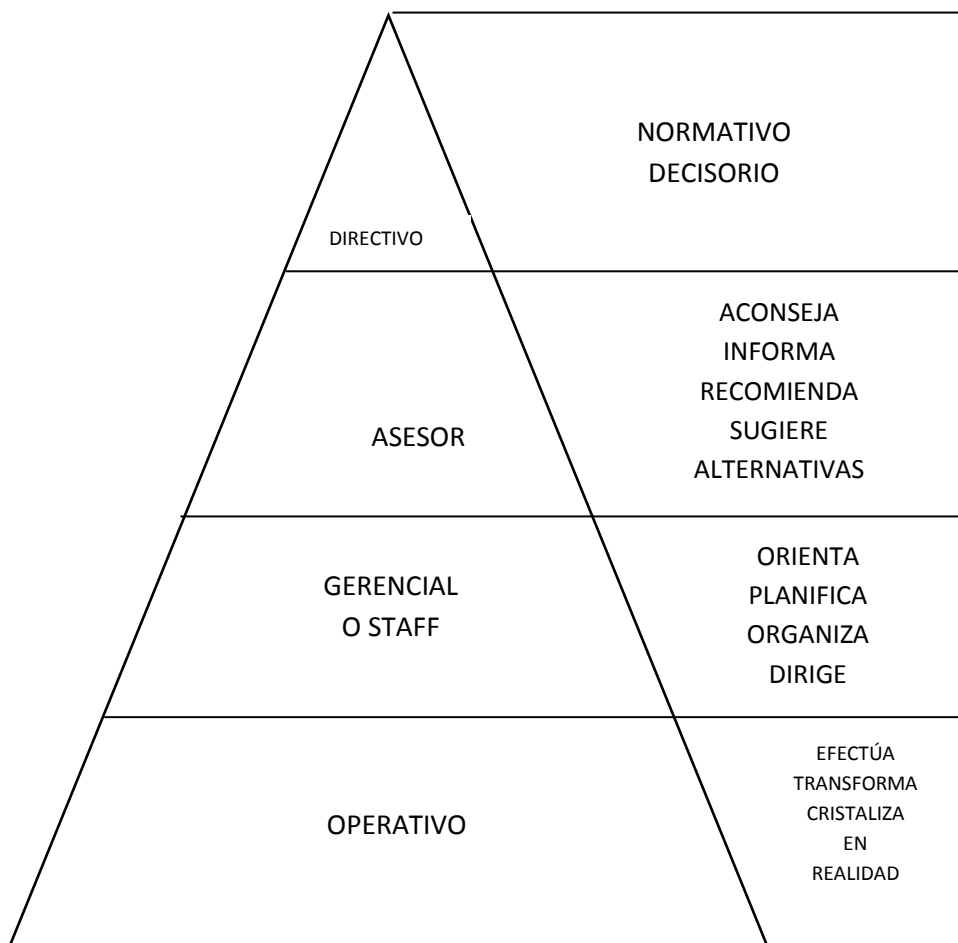
Nivel Operativo

- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Tesorería
- Nómina
- Importaciones
- Comercialización

Servicios Generales

- Limpieza
- Guardianía

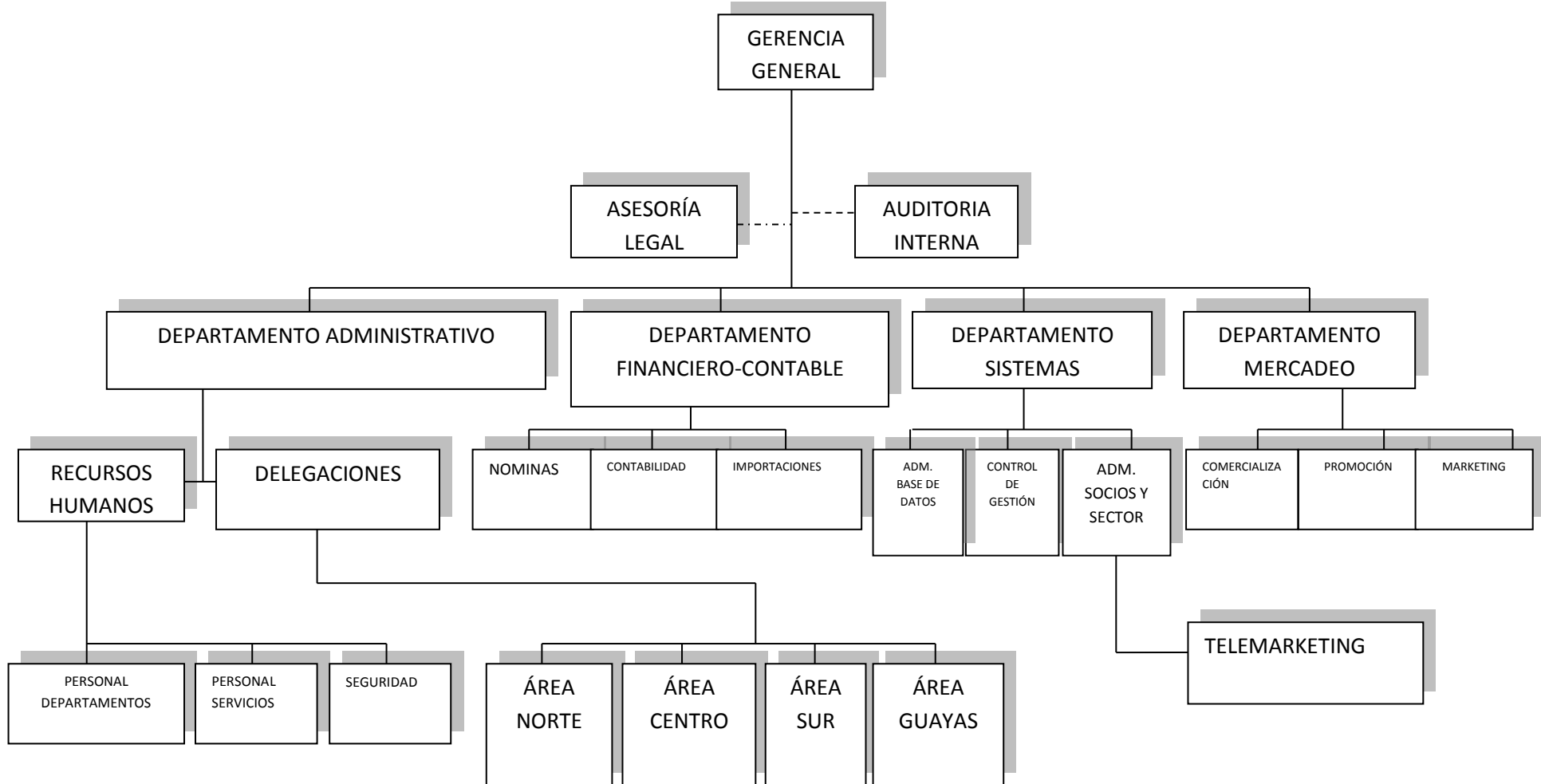
PIRÁMIDE DE NIVELES ADMINISTRATIVOS



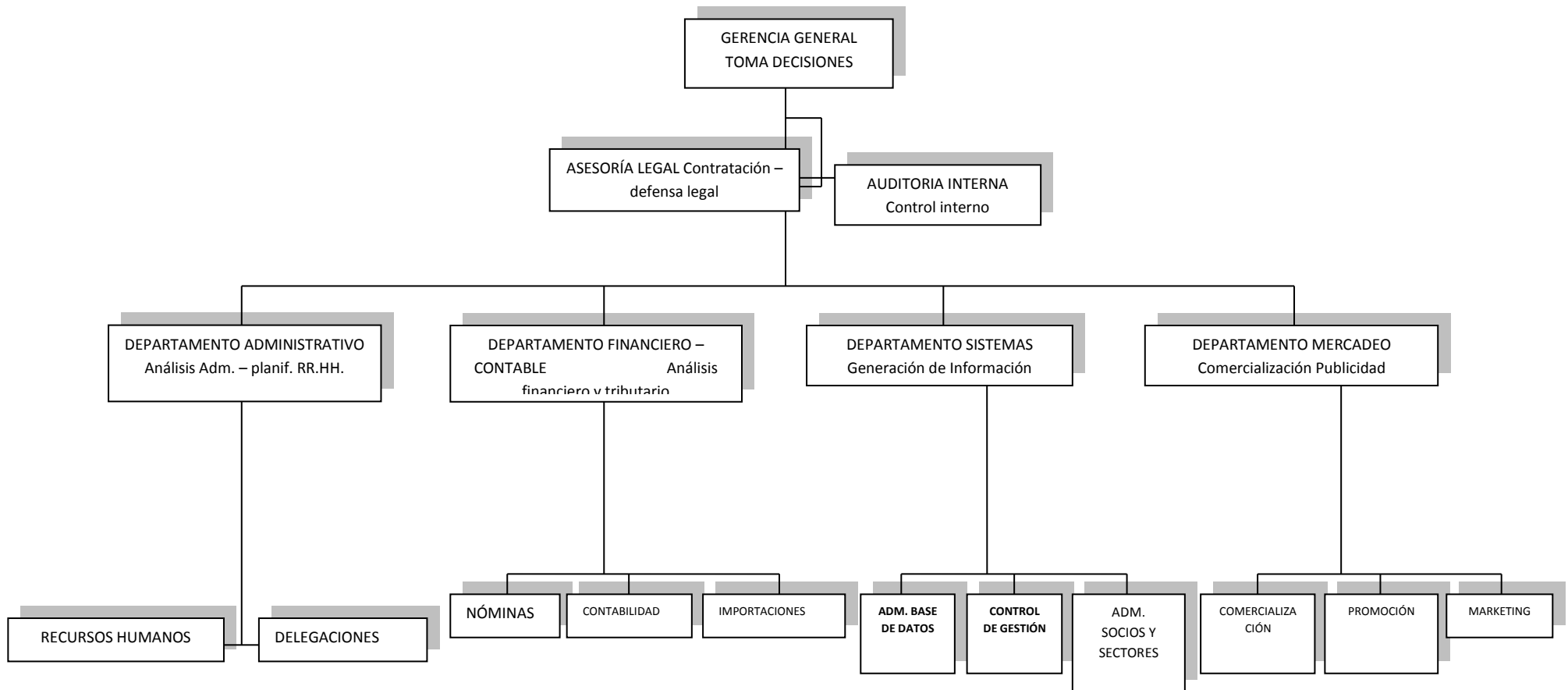
1.1.4. ORGANIGRAMAS



1.1.4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.1.4.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUNCIONES DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

1. RECURSOS HUMANOS

- 1.1. Control de procesos de personal
 - 1.1.1. Reclutamiento y Selección
 - 1.1.2. Calificación y Contratación
 - 1.1.3. Capacitación y Evaluación de Desempeño
 - 1.1.4. Retribución y Promoción
 - 1.1.5. Despido y Renuncia

2. RECURSO LOGÍSTICO

- 2.1. Control de procedimientos y actividades administrativas
 - 2.1.1. Delegaciones
 - 2.1.2. Distribuidores
 - 2.1.3. Control de documentos

FUNCIONES DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

1. CONTABILIDAD

- 1.1. Control y desarrollo del personal contable
- 1.2. Control de Inventarios

2. NÓMINA

- 2.1. Control de Nómina
- 2.2. Pago sueldos a empleados

3. IMPORTACIONES

- 3.1. Importaciones de mercadería desde Colombia y España
- 3.2. Contratación de seguros para importar

FUNCIONES DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

1. ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS

- 1.1. Desarrollo e implantación de sistemas informáticos
- 1.2. Administración de seguridad informáticas y físicas
- 1.3. Mantenimiento de Hardware y Software
- 1.4. Capacitación y soporte a usuarios

2. CONTROL DE GESTIÓN

- 2.1. Estadísticas y reportes
- 2.2. Variables de gestión
- 2.3. Históricos

3. ADMINISTRACIÓN DE SOCIOS Y SECTORES

- 3.1. Control de socios
- 3.2. Control de proceso de pedido y entrega del libro
- 3.3. Control de proceso de revisión de contratos, y contacto con el socio

FUNCIONES DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

1. COMERCIALIZACIÓN

- 1.1. Control de Ventas
- 1.2. Direccionamiento del Producto
- 1.3. Elaboración de Catalogo

2. PROMOCIÓN

- 2.1. Atención al cliente
- 2.2. Campañas de Promoción

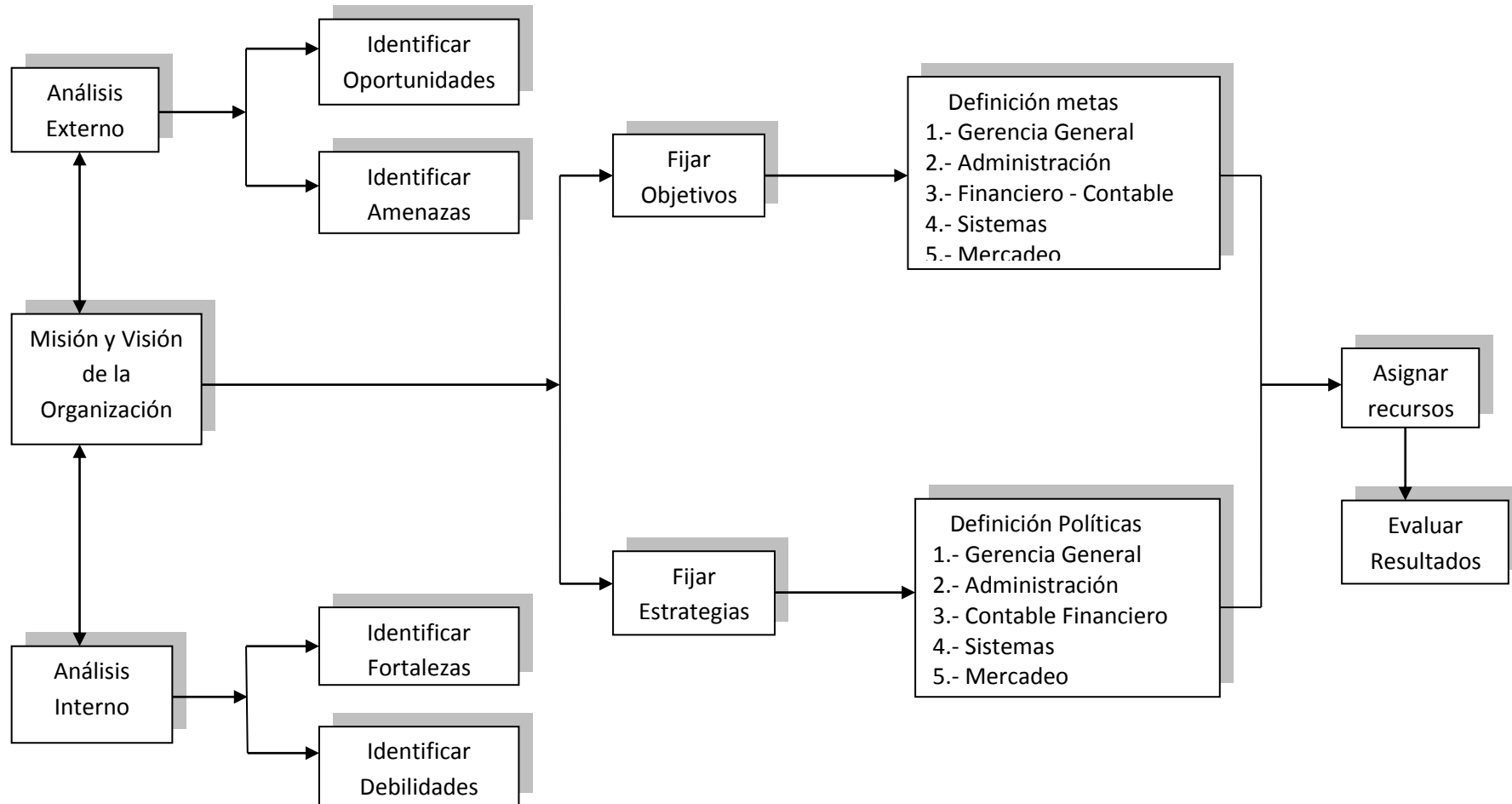
3. MARKETING

- 3.1. Estudio de mercado
- 3.2. Control de Publicidad

1.1.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



MAPA ESTRATÉGICO



1.1.5.1 MISIÓN

La Misión de Círculo de Lectores – Ecuador es llevar cultura y entretenimiento a la comunidad ecuatoriana.

Somos una organización innovadora, que a través de equipos de trabajo altamente productivos y motivados, proveemos la cultura con productos y servicios de alta calidad, siendo una empresa socialmente útil y económicamente exitosa.

1.1.5.2 VISIÓN

Ser la Empresa número uno en difundir y promover la cultura por medio de Libros, información y consulta a la sociedad ecuatoriana.

1.1.5.3 OBJETIVOS

1. Ser líderes en la venta de libros y productos literarios a nivel nacional e internacional
2. Lograr tener gran variedad de stock en las delegaciones
3. Lograr calidad total de los productos
4. Mejorar el servicio hacia los socios

1.1.5.4 ESTRATEGIAS

1. Fortalecer la capacidad técnica del personal
2. Optimizar el uso de los recursos
3. Control de inventarios
4. Mejorar la tecnología
5. Conformar un grupo de trabajo direccionado hacia el servicio especializado de los socios

1.1.5.5 POLÍTICAS

1. Se realizarán cursos de capacitación continuamente
2. Se racionalizará los procesos mediante un control interno adecuado
3. Los productos literarios serán promocionados con efectividad
4. Los clientes se los considera socios

1.1.5.6 VALORES

PREEMINENCIA DEL FACTOR HUMANO. - CÍRCULO DE LECTORES S.A. es una empresa de personas, enfocado a proporcionar el mejor servicio a los clientes.

AMOR POR LA CULTURA. - No se puede satisfacer a la empresa y sus clientes si no amamos la materia misma de los productos que se venden, manteniéndose atentos a las necesidades culturales del medio.

CUIDADO DEL DETALLE. - Pocos negocios manejan la cantidad de ítems como una librería, la cual sin un especialísimo cuidado de las cosas pequeñas no puede ser grande. Es indispensable un conocimiento amplio de cada producto.

MÍSTICA. - CÍRCULO DE LECTORES S.A. Es lo que es, gracias a la entrega, sin condiciones, que directivos y empleados pusieron en servicio de todos los valores y objetivos de la empresa.

1.1.5.7 PRINCIPIOS

CALIDAD. - Ofrecemos productos literarios de máxima calidad. Aspiramos a la perfección en todos los ámbitos, para lograr la satisfacción completa de los socios.

EFICIENCIA. -Tenemos estructuras y procesos sencillos, así como decisiones rápidas. Todo ello permite reducir al mínimo los costos. De esta manera, logramos la excelente relación calidad-precio de la que se benefician los clientes.

FIABILIDAD. - Somos una empresa de confianza. Los productos son de calidad y diversidad que se adaptan a las necesidades de cada socio. Todos los miembros de la organización trabajan en estrecho contacto con el cliente.

RESPONSABILIDAD. - Declaramos el compromiso con la responsabilidad corporativa y social. Promovemos la ciencia, el arte y la cultura como valores de la sociedad.

HONESTIDAD. - Somos una empresa independiente, que coopera con sus clientes y proveedores de forma amistosa y justa, con el objetivo de alcanzar el éxito.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el diagnóstico que permita determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa CÍRCULO DE LECTORES S. A. dentro de la actividad comercial, para en base a este verificar la necesidad de la estructuración de un Sistema de Control Interno.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Verificar las normativas de control con las cuales efectúa la gestión administrativa de la empresa.

2. Establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en las actividades del personal de CÍRCULO DE LECTORES S. A.

3. Determinar el nivel de cumplimiento y atención al cliente por parte del personal operativo de la empresa CÍRCULO DE LECTORES S. A.

4. Establecer la importancia que tiene un sistema de control interno dentro de las actividades comerciales y administrativas de CÍRCULO DE LECTORES S. A.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

1.3.1. Estructura Organizacional

1.3.2. Gestión Administrativa-Financiera

1.3.3. Control Interno

1.3.4. Atención al Cliente

1.3.5. Sistema de control Interno

1.4. INDICADORES DIAGNÓSTICOS

Para comprobar los resultados de la investigación, es necesario señalar algunos indicadores que permitan conseguir que sea confiable, permitiendo concluir con una aproximación real de lo analizado

1.4.1. Estructura Organizacional

a. Organigramas

b. Funciones

c. Actividades

1.4.2. Gestión Administrativa-Financiera

a. Manuales

b. Reglamentos, políticas

- c. Disposiciones internas y externa
- d. Sistema Contable

1.4.3. Control Interno

- a. Eficiencia
- b. Efectividad
- c. Economía

1.4.4. Atención al Cliente

- a. Oportunidad
- b. Confiabilidad
- c. Satisfacción

1.4.5. Sistema de Control Interno

- a. Toma de decisiones
- b. Riesgos
- c. Procesos

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
Elaborar el diagnóstico que permita determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la Empresa Comercializadora de Libros Círculo de Lectores S.A. dentro de la actividad comercial, para en base a este verificar la necesidad de la estructuración de un Sistema de Control Interno.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigrama ▪ Funciones ▪ Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas 	Gerente General, Jefes Departamentales, Empleados
Verificar las normativas de control con las cuales efectúa la gestión administrativa de la empresa.	Gestión Administrativa-Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales ▪ Reglamentos y Políticas ▪ Disposiciones internas y externas ▪ Sistema Contable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas 	Gerente General, Jefes Departamentales, Empleados
Establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en las actividades del personal de CÍRCULO DE LECTORES S. A.	Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia ▪ Efectividad ▪ Economía 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas 	Gerente General, Jefes Departamentales, Empleados
Determinar el nivel de cumplimiento y atención al cliente por parte del personal operativo de la empresa CÍRCULO DE LECTORES S. A.	Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidad ▪ Confiabilidad ▪ Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas 	Gerente General, Jefes Departamentales, Empleados, Socios (clientes)
Establecer la importancia que tiene un sistema de control interno dentro de las actividades comerciales y administrativas de CÍRCULO DE LECTORES S. A.	Sistema de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Riesgos ▪ Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta 	Gerente

1.6. OPERACIONES DE DIAGNÓSTICO

1.6.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para determinar la población o universo motivo de investigación se tomara en cuenta a los clientes internos y clientes externos

Dentro de los clientes internos tenemos a: Gerente General Jefes Departamentales y Personal Operativo que labora en el CÍRCULO DE LECTORES S. A. para quienes aplicaremos un censo total a través de encuestas.

Considerando que la magnitud de los socios (clientes externos) es extensa se seleccionará la muestra aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * \delta}{(N - 1)E^2 + Z^2 * \delta}$$

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS

n = Tamaño de muestra

N = **Tamaño** de la población

Z = **Niveles** de Confianza (95% equivalente a 1,96 según la tabla de índices de curva normal)

δ = **Varianza** (0,25 porque se considera 50% de éxito y 50% de fracaso)

E = **Índice** de error (para población menor de 1000 se establece el 5% y mayor de 1000 el 3%)

1.6.2. MUESTRA DE LA POBLACIÓN

La muestra de la población es la siguiente:

CARGOS	POBLACIÓN	MUESTRA		OBSERVACIÓN
		Nº	%	
Gerente	1	1	100	Encuesta
Jefes Departamentales	4	4	100	Encuesta
Empleados	20	20	100	Encuesta
Socios (Clientes)	936	272	29	Encuesta
TOTAL	961	297		

FUENTE: Recopilación de datos

ELABORADO: La Autora

1.6.2.1. Calculo de la Muestra para Socios (Clientes)

$$n = \frac{N * Z^2 * \delta}{(n - 1)E^2 + Z^2 * \delta}$$

$$n = \frac{(936)(1,96^2)(0,25)}{(936 - 1)(0,005^2) + (1,96^2)(0,25)}$$

$$n = \frac{898,56}{2,31 + 0,96}$$

$$n = 272$$

1.6.3. INFORMACIÓN PRIMARIA

Para la recopilación de la información se ha utilizado las encuestas, que permitieron conocer las opiniones de las personas que intervinieron en el desarrollo de esta investigación.

1.6.4. INFORMACIÓN SECUNDARIA

De igual manera el uso de folletos, revistas, bibliografía especializada, internet entre otros ha servido para el desarrollo del presente trabajo.

1.6.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

1.6.5.1. Encuesta Dirigida al Gerente y Todo el Personal de la Empresa

P1. Círculo de Lectores S. A. cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos
ELABORACIÓN: Autora de la investigación



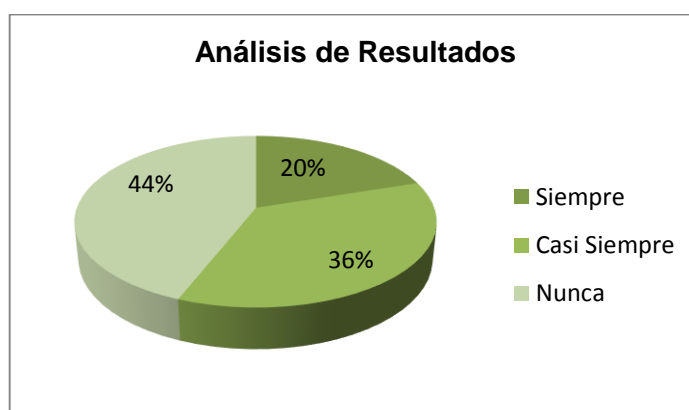
Análisis. - De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas concuerdan en que Círculo de Lectores S. A. cuenta con un organigrama funcional en el cual se determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo.

P2. Los funcionarios de Círculo de Lectores S. A. tienen claras las tareas que deben realizar diariamente o necesitan continuamente de disposiciones verbales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	20%
Casi Siempre	9	36%
Nunca	11	44%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - La mayor parte de los encuestados coinciden que dentro de las funciones diarias que desempeñan en Círculo de Lectores, nunca se necesitan de disposiciones verbales, porque las tareas están escritas en una normativa, mientras que en un grado menor opina que siempre necesitan de estas para realizarlas ya que su trabajo necesita de disposiciones diarias.

P3. Dispone Círculo de Lectores S.A. de normativas tales como: Manuales, reglamentos entre otros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	36%
NO	16	64%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - Como se puede observar en el cuadro anterior, luego de haber aplicado la encuesta se ha obtenido como resultado que la mayor parte de indagados coinciden en que no existe manuales, reglamentos y otras normativas que ayuden a la eficiencia y eficacia del desempeño en la actividad comercial de CÍRCULO DE LECTORES.

P4. El sistema con que cuenta la empresa se basa en un manual contable

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	20%
NO	20	80%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



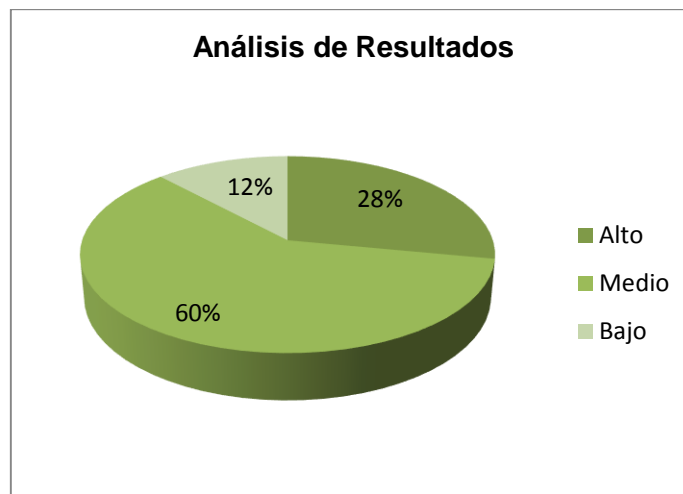
Análisis. - El criterio de los encuestados es su mayoría coinciden que el sistema contable de la empresa está desarrollado e incluido en el computador, pero este no tiene un manual que permita determinar que fue desarrollado, basándose a un manual contable acorde por los PCGA y NEC.

P5. Considera que la compañía mantiene controles internos efectivos en toda la actividad comercial

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	7	28%
Medio	15	60%
Bajo	3	12%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - Coincide la mayoría de los encuestados en que la compañía mantiene un nivel de control medio, por la falta de decisión de los accionistas de la implementación de una estructura de control interno que permita asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones, la seguridad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

P6. En qué medida ayudaría a la economía y efectividad de la gestión administrativa, la estructura del control interno

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	21	84%
Poco	2	8%
Nada	2	8%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - La mayor parte de las respuestas obtenidas aclaran que la estructuración de un sistema de control interno contribuirá en mucho a la economía y efectividad de la gestión administrativa en el cumplimiento de: la misión, metas, objetivos y políticas de la compañía.

P7. Cree que debería ser actualizados las estrategias y modernizados los procesos de atención al cliente, para logara agilidad, eficiencia y economía en ventas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	60%
Casi Siempre	9	36%
Nunca	1	4%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



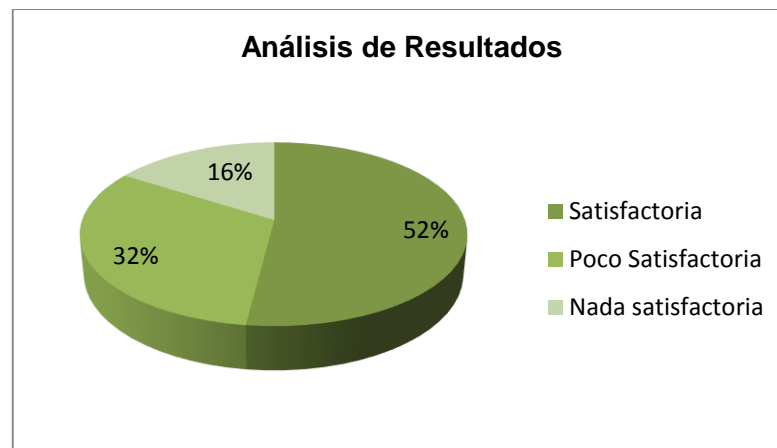
Análisis. - Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados coinciden en que siempre es necesario actualizar las estrategias y modernizar los procesos de atención al cliente, para lograr agilidad, eficiencia y economía en ventas, para mantener y ganar más mercado con los socios (clientes) nuevos.

P8. Cómo considera usted que es la atención que brinda los distribuidores a sus socios (clientes)

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfactoria	13	52%
Poco Satisfactoria	8	32%
Nada satisfactoria	4	16%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados concuerdan que el nivel de atención al cliente por parte del personal operativo de CÍRCULO DE LECTORES es satisfactorio, logrando de esta manera la confianza, satisfacción y fidelidad por parte de sus socios (clientes).

P9. Cuenta la empresa con algún método que permita supervisar el trabajo y evaluar el desempeño de los empleados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	12%
NO	22	88%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



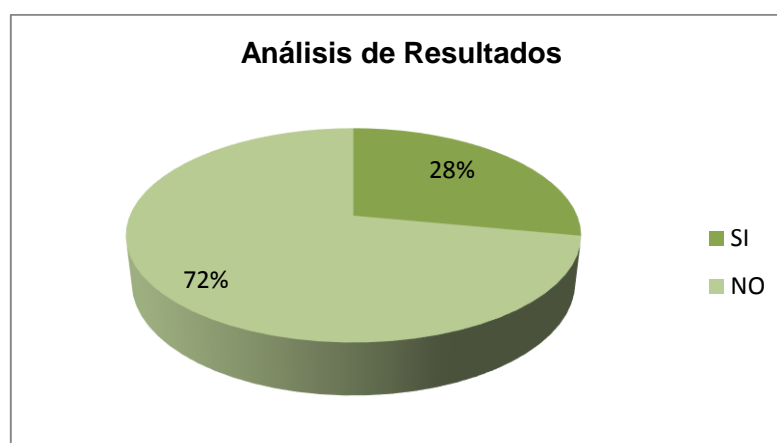
Análisis. - Ha coincidido la mayor parte de las personas informantes en que la compañía no cuenta con algún método que permita supervisar el trabajo y evaluar el desempeño de los colaboradores, porque no existe un direccionamiento técnico y profesional a cargo de una dependencia relacionada al recurso humano, que garantice la eficacia y eficiencia en las tareas desarrolladas por cada uno de los empleados.

P10. Cuenta la empresa con un sistema de control interno que permita proteger los recursos humanos, materiales y económicos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	28%
NO	18	72%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta clientes internos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - Los resultados determinan que la compañía no cuenta con un sistema de control interno que permita proteger los recursos humanos, materiales y económicos, lo cual indica la necesidad de implementar controles que eviten la mala utilización de los recursos.

1.6.5.2. Encuestas dirigidas a Clientes Externos

P1. Por qué compra en Círculo de Lectores S. A

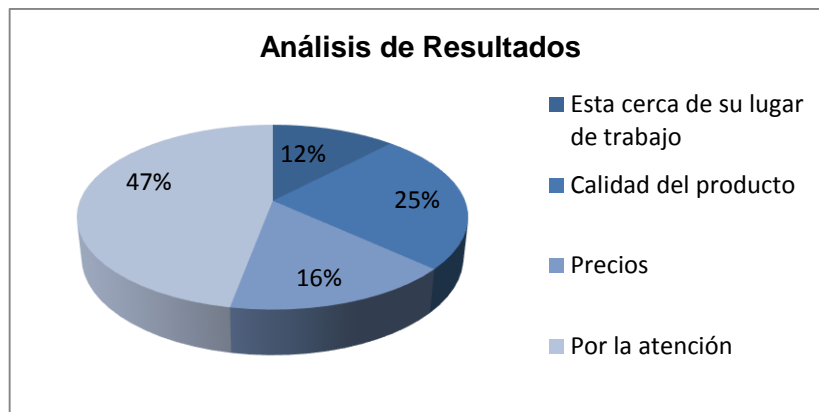
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Esta cerca de su lugar de trabajo	33	12,13%
Calidad del producto	67	24,63%
Precios	44	16,18%
Por la atención	128	47,06%
TOTAL	272	100,00%

FUENTE:

Encuesta clientes externos

ELABORACIÓN:

Autora de la investigación



Análisis. - Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayor parte de los encuestados coinciden en que adquieren los productos de CÍRCULO DE LECTORES S. A. por la atención que brinda el personal que labora en ella, seguido por la calidad de su producto y obviando en gran parte los precios y la cercanía o no del lugar de trabajo.

P2. La atención que recibe por el personal de ventas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	213	78,31%
Regular	39	14,34%
Mala	20	7,35%
TOTAL	272	100,00%

FUENTE: Encuesta clientes externos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis.- De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados concuerdan que la atención que reciben por el personal de ventas (Distribuidores) es buena, con estos resultados se puede determinar que el personal de ventas está preparado y tiene claro que el éxito depende fundamentalmente de la demanda de sus socios (clientes) ya que ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que intervienen en el juego de los negocios, esta es una gran fortaleza para la empresa.

P3. La entrega del producto se realiza en el tiempo y plazo estipulado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	198	72,79%
Casi siempre	63	23,16%
Nunca	11	4,05%
TOTAL	272	100,00%

FUENTE: Encuesta clientes externos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - Los resultados determinan que las entregas del producto siempre se las realiza en el tiempo y plazo estipulado, y muy pocas veces fallan. Brindando de esta manera seguridad y confianza a sus socios (clientes).

P4. La empresa cumple con los ofrecimientos en promociones y con la negociación del pago

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	237	87,13%
No	35	12,87%
TOTAL	272	100,00%

FUENTE: Encuesta clientes externos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - La mayoría de sus clientes coinciden en que la empresa si cumple con los ofrecimientos, promociones y sorteos en el momento que se realizan la negociación para el pago, de esta manera se podría asegurar que la compañía tiene claro en que la credibilidad de sus clientes es muy importante para su estabilidad y optimo crecimiento.

P5. Es importante para usted que la persona que efectúa las ventas sea la encargada de realizar los cobros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	244	89,71%
No	28	10,29%
TOTAL	272	100,00%

FUENTE: Encuesta clientes externos

ELABORACIÓN: Autora de la investigación



Análisis. - Considerando los resultados obtenidos se puede notar que la mayoría de los encuestados prefieren que las cobranzas sean efectuadas por el mismo personal que realiza las ventas ya sea por la confianza, seguridad y la posibilidad de realizar una nueva negociación, manteniendo el vínculo y afinidad que debe existir entre el socio (cliente) y vendedor (distribuidor).

1.6.6. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para evaluar la información recabada, se ha utilizado las herramientas computacionales existentes, como son: Excel, Word y otros.

1.6.7. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Para diagnosticar la situación de la empresa y basado en la encuesta, el censo y entrevista, se utilizará la técnica de la matriz FODA, que nos permitió analizar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee cada uno de los departamentos de la empresa, sobre la presente investigación.

1.6.7.1. ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis FODA utilizamos un diseño QFD (Despliegue de Funciones de Calidad) el mismo que nos ha permitido mejorar el enfoque del FODA a través de despliegue de datos e interrelaciones visuales.

Este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la Planificación Estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee la organización.

Análisis del Entorno Interno. - Compara las fortalezas con las debilidades, logrando como resultado el establecimiento de como las debilidades **minimizan** a las fortalezas.

Análisis del Entorno Externo. - Compara las oportunidades con las amenazas, logrando como resultado el establecimiento del como las amenazas inciden las oportunidades.

Análisis de Potencialidad. - Compara oportunidades con fortalezas, logrado como resultado el establecimiento del como las fortalezas **maximizan** las oportunidades.

Análisis de Vulnerabilidad. - Compara amenazas con debilidades, logrando como resultado el establecimiento del como las debilidades **incrementan** las amenazas.

Para realizar cada uno de los análisis establecidos en el FODA, se debe considerar los siguientes criterios que permitan realizar el relacionamiento propuesto.

SÍMBOLO	CRITERIO DE RELACIONAMIENTO	PONDERACIÓN
	Relación Fuerte	9
	Relación Media	3
	Relación Débil	1

FUENTE: MALDONADO Carlos, Instrumentos Metodológicos
ELABORADO: La Autora

Es importante considerar que, en la relación de cada uno de los tipos de análisis establecidos para el FODA, el peso debe ser dado por todos los involucrados. Este factor fortalecerá o disminuirá la priorización en las interrelaciones de análisis del acuerdo al enfoque del cliente.

PESO O PRIORIZACIÓN	PONDERACIÓN
Alta	3
Media	2
Baja	1

FUENTE: MALDONADO Carlos, Instrumentos Metodológicos
ELABORADO: La Autora

1.6.7.1.1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El análisis FODA realizado en el Departamento Administrativo, nos ayudará a conocer los siguientes factores:






Análisis del Entorno Interno. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Debilidades; para lograr la eficiencia en la administración y planificación de recursos tanto humanos, financieros y tecnológicos.

Análisis del Entorno Externo. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Oportunidades frente a las Amenazas; mediante esto logramos conocer como los factores externos influyen en la Gestión del Departamento Administrativo; tanto positiva como negativa. Y tomar los correctivos necesarios.

Análisis de Potencialidad. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Oportunidades; permite verificar los puntos más fuertes del Departamento, los cuales deben ser maximizados para mejorar la gestión en sus procedimientos.







Análisis de Vulnerabilidad. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Amenazas frente a las Debilidades; mediante esto se verifica cuáles son los puntos que provocan el retraso e ineficacia en las actividades y responsabilidades, en las diferentes funciones del Departamento.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	Buen manejo de recursos	Motivación del personal	Excelente relación con la Gerencia	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		1	3	2		
Falta de control hacia las delegaciones	2		3 		9	31.03%
Desactualización de manuales internos	1	3 		1 	5	17.25%
Falta de planificación a largo plazo	3	9 		3 	15	51.72%
Importancia Absoluta		30	6	10		
Importancia Relativa		65.22%	13.04%	21.74%		





FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES AMENAZAS	PESO POR AMENAZAS	Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento	Capacitación del personal	Credibilidad y fiabilidad de la información	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR OPORTUNIDADES		3	1	2		
Carencia de recursos	2	9 	3 		30	58,82%
Incompatibilidad de funciones	3		9 	3 	15	29,41%
Falta de personal	1	1 	3 		6	11,77%
Importancia Absoluta		19	36	9		
Importancia Relativa		29,69%	56,25%	14,06%		







FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	PESO POR OPORTUNIDADES	Buen manejo de recursos	Motivación del personal	Excelente relación con la Gerencia	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		1	3	2		
Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento	3	9 			9	20%
Capacitación del personal	1		3 		9	20%
Credibilidad y fiabilidad de la información	2		3 	9 	27	60%
Importancia Absoluta		27	9	18		
Importancia Relativa		50%	16.66%	33.34%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	Carencia de recursos	Incompatibilidad de funciones	Falta de personal	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR AMENAZAS		1	3	1		
Falta de control hacia las delegaciones	2	3 	9 		30	41,67%
Desactualización de manuales internos	1		9 	3 	30	41,67%
Falta de planificación a largo plazo	3	9 	1 		12	16,66%
Importancia Absoluta		33	30	3		
Importancia Relativa		50%	45.45%	4.55%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

1.6.7.1.2. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

El análisis FODA realizado en el Departamento de Sistemas, nos ayudará a conocer los siguientes factores:






Análisis del Entorno Interno. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Debilidades; para lograr la eficiencia en los procesos tanto procesamiento de datos como en la fiabilidad de la información.

Análisis del Entorno Externo. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Oportunidades frente a las Amenazas; mediante esto logramos conocer como los factores externos influyen en la Gestión del Departamento de Sistemas; y como las amenazas minimizan a las oportunidades. Y tomar los correctivos necesarios.

Análisis de Potencialidad. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Oportunidades; permite verificar los puntos más fuertes del Departamento, los cuales deben ser maximizados para mejorar la gestión en sus procedimientos y lograr un mejor desempeño operacional.

Análisis de Vulnerabilidad. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Amenazas frente a las Debilidades; mediante esto se verifica cuáles son los puntos que provocan el retraso en los reportes y responsabilidades, en las diferentes funciones del Departamento.








DEPARTAMENTO DE SISTEMAS ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	Desarrollo de sistemas informáticos	Capacitación permanente del personal	Sólida base de datos	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		3	1	2		
Antigüedad del sistema informático	3	3 	3 		12	50%
Deficiente control interno de las actividades	2		9 	1 	11	45.83%
Falta de seguridades físicas	1		1 		1	4.17%
Importancia Absoluta		9	28	2		
Importancia Relativa		23.08%	71.79%	5.13%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico

ELABORADO: La Autora







DEPARTAMENTO DE SISTEMAS ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES AMENAZAS	PESO POR AMENAZAS	Generación de reportes para las demás áreas	Control de socios	Fiabilidad de la información	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR OPORTUNIDADES		1	3	2		
Incompatibilidad de funciones	3	9 		3 	15	25%
Nueva Tecnología	1		3 	9 	27	45%
Retraso de la Información	2	9 	1 	3 	18	30%
Importancia Absoluta		45	5	24		
Importancia Relativa		60.81%	6.76%	32.43%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico






ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	PESO POR OPORTUNIDADES	Desarrollo de sistemas informáticos	Capacitación permanente del personal	Sólida base de datos	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		3	1	2		
Generación de reportes para las demás áreas	3	9 		3 	33	41,77%
Control de socios	1		1 	9 	19	24,05%
Fiabilidad de la información	2	3 		9 	27	34,18%
Importancia Absoluta		33	1	36		
Importancia Relativa		47.14%	1.43%	51.43%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	Incompatibilidad de funciones	Nueva Tecnología	Retrasos en la información	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR AMENAZAS		3	1	2		
Antigüedad del sistema informático	3		9 	3 	15	26.32%
Deficiente control interno de las actividades	2	9 		3 	33	57.89%
Falta de seguridades físicas	1	3 			9	15.79%
Importancia Absoluta		21	27	15		
Importancia Relativa		33.33%	42.86%	23.81%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

1.6.7.1.3. DEPARTAMENTO DE MERCADEO

El análisis FODA realizado en el Departamento de Mercadeo, nos ayudará a conocer los siguientes factores:







Análisis del Entorno Interno. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Debilidades; para lograr la eficiencia en los procesos de ventas, direccionamiento del producto y posicionamiento de mercado.

Análisis del Entorno Externo. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Oportunidades frente a las Amenazas; se procura conocer todas las oportunidades internas como externas de la empresa y tomar los correctivos necesarios.

Análisis de Potencialidad. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Oportunidades; análisis que permite verificar los puntos más fuertes del Departamento de Mercadeo, los cuales deben ser maximizados para mejorará la gestión en sus procedimientos y lograr su mejor desempeño ya que es uno de los Departamentos más importantes porque se encarga de la venta y comercialización del producto.








Análisis de Vulnerabilidad. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Amenazas frente a las Debilidades; análisis que permitirá verificar cuales son los puntos que provocan ineficiencia en las funciones y responsabilidades específicas.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	Buen manejo de campañas promocionales	Contamos con variedad de producto	Buen manejo de ventas	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		3	2	1		
Falta de direccionamiento del producto	3		9 		18	30%
Deficiente control hacia los distribuidores	2	3 		9 	18	30%
Falta de muestras del producto en las delegaciones	1	1 	9 	3 	24	40%
Importancia Absoluta		7	36	21		
Importancia Relativa		10.94%	56.25%	32.81%		







FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO DE MERCADEO ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES AMENAZAS	PESO POR AMENAZAS	Búsqueda de nuevos mercados nacionales	Atención de venta personalizada	Investigación de requerimientos de los socios	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR OPORTUNIDADES		1	3	2		
Competencia de otras empresas editoriales	3	9 		3 	15	31.25%
Bajos precios de nuestra competencia	1	9 	1 	3 	18	37.50%
Falta de librerías a nivel nacional	2	9 		3 	15	31.25%
Importancia Absoluta		54	1	18		
Importancia Relativa		73.97%	1.37%	24.66%		







FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO DE MERCADEO ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	PESO POR OPORTUNIDADES	Buen manejo de campañas promocionales	Contamos con variedad de producto	Buen manejo de ventas	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		1	3	2		
Búsqueda de nuevos mercados nacionales	3	9 	3 		18	31.68%
Atención de venta personalizada	1	3 		9 	21	36.84%
Investigación de requerimientos de los socios	2	9 	3 		18	31.58%
Importancia Absoluta		48	15	9		
Importancia Relativa		66.67%	20.83%	12.50%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO DE MERCADEO ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	Competencia de otras empresas editoriales	Bajos precios de nuestra competencia	Falta de librerías a nivel nacional	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR AMENAZAS		3	1	2		
Falta de direccionamiento del producto	3	9 	3 		30	40.54%
Deficiente control hacia los distribuidores	2	3 		1 	11	14.86%
Falta de muestras del producto en las delegaciones	1	9 		3 	33	44.59%
Importancia Absoluta		42	9	5		
Importancia Relativa		75%	16.07%	8.93%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

1.6.7.1.4. DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE

El análisis FODA realizado en el Departamento Financiero-Contable, nos ayudará a conocer los siguientes factores:









Análisis del Entorno Interno. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Debilidades; para lograr cuantificar la eficiencia en los procesos contables, así como el control de inventarios, efectivo e importaciones.

Análisis del Entorno Externo. - Mediante la interrelación de las Oportunidades frente a las Amenazas; nos permitirá verificar los puntos más fuertes del Departamento Financiero, mediante este proceso logramos conocer las oportunidades de nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.

Análisis de Potencialidad. - Mediante la interrelación de las Fortalezas frente a las Oportunidades; nos permitirá verificar los puntos más fuertes del Departamento Financiero, los cuales deberán ser maximizados para mejorar la gestión en sus procedimientos y lograr un mejor desempeño, considerando que es uno de los más importantes, ya que se encarga de elaborar toda la información financiera la cual ayudara a la toma de decisiones.








Análisis de Vulnerabilidad. - Este análisis se realiza mediante la interrelación de las Amenazas frente a las Debilidades; análisis que permitirá verificar cuales son los puntos que provocan ineficiencia en las funciones y responsabilidades específicas. Esto es muy importante conocer para poder minimizar el impacto y buscar soluciones adecuadas.

DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	Personal capacitado y eficiente	Entrega de reportes a Gerencia a tiempo	Pago puntual de los Impuestos	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		2	1	3		
Falta de planificación a largo plazo	2	9 	3 		21	23,08%
Deficiente manejo de inventarios	1	9 	1 	9 	46	50,55%
Falta de control interno en el manejo de activos fijos	3	9 	3 	1 	24	26,37%
Importancia Absoluta		54	16	12		
Importancia Relativa		65,85%	19,51%	14,64%		








FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

OPORTUNIDADES AMENAZAS	PESO POR AMENAZAS	Presentación de información confiable	Búsqueda de fuentes de financiamiento	Crecimiento Organizacional	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR OPORTUNIDADES		3	2	1		
No cumplir con las exigencias de rentabilidad	2	3 		9 	18	26,47%
Incompatibilidad de funciones	1	3 		9 	18	26,47%
Deficiencias en el control interno de las actividades	3	9 	1 	3 	32	47,06%
Importancia Absoluta		36	3	36		
Importancia Relativa		48%	4%	48%		








FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	PESO POR OPORTUNIDADES	Personal capacitado y eficiente	Entrega de reportes a Gerencia a tiempo	Pago puntual de los impuestos	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR FORTALEZA		2	1	3		
Presentación de información confiable	3	9 	3 		21	29,17%
Búsqueda de fuentes de financiamiento	1	9 	3 	1 	24	33,33%
Crecimiento Organizacional	2	9 		3 	27	37,50%
Importancia Absoluta		54	12	7		
Importancia Relativa		73,97%	16,44%	9,59%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	PESO POR DEBILIDADES	No cumplir con las exigencias de rentabilidad	Incompatibilidad de funciones	Deficiencias en el control interno de las actividades	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
PESO POR AMENAZAS		2	1	3		
Falta de planificación a largo plazo	2	9 	1 	3 	28	37,84%
Deficiente manejo de inventarios	1		9 	3 	18	24,32%
Falta de control interno en el manejo de activos fijos	3		1 	9 	28	37,84%
Importancia Absoluta		18	14	36		
Importancia Relativa		26,47%	20,59%	52,94%		

FUENTE: Estudio Diagnóstico
ELABORADO: La Autora

1.6.7.1.5. EXPECTATIVAS DE LOS ELEMENTOS

ELEMENTOS INTERNOS	EXPECTATIVAS
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuesto debidamente financiado, especialmente por la generación de rentas propias. ➤ Reestructura organizacional ➤ Normatividad adecuada y actualizada ➤ Análisis de competencias del personal
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabilidad Laboral ➤ Incentivos económicos ➤ Revisión anual del sueldo ➤ Uniformes

FUENTE: Estudio Diagnóstico
 ELABORADO: La Autora

1.6.7.2 ANÁLISIS EXTERNO

ELEMENTOS EXTERNOS	EXPECTATIVAS
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio de alta calidad y especializado ➤ Precios accesibles ➤ Variedad en el producto
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una adecuada relación comercial con la empresa ➤ Ser proveedores permanentes

FUENTE: Estudio Diagnóstico
 ELABORADO: La Autora

1.7. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizada la investigación, en la que se aplicó diferentes técnicas e instrumentos para recopilar la información necesaria, y que ha sido tabulada e interpretada; se puede determinar que el principal problema que presenta la Empresa comercializadora de libros CÍRCULO DE LECTORES S. A. de la ciudad de Quito, es que no cuenta con un sistema de control interno que contribuya y apoye a la gestión administrativa financiera en el cumplimiento de : la misión, metas y objetivos establecidos por la empresa y mantener la buena imagen del servicio y atención que tienen los clientes.

El Diseño de un sistema de control interno para la empresa comercializadora de libros CÍRCULO DE LECTORES S. A. permitirá definir y evaluar fortalezas y debilidades mediante la cuantificación de sus recursos, convirtiéndose este sistema de control en una herramienta de organización, métodos y procedimientos que en forma cotidiana se adoptaría para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, además complementaria lo administrativo financiero y operacional, promoviendo eficiencia en la operatividad y provocando adherencia a las políticas.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que ayude a mejorar los intereses de la empresa. El sistema de control interno está representado por un conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable y poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

El mejor sistema de control interno, es aquel que en su diseño e implementación no daña la relación de la empresa con sus clientes

externos y mantiene en un alto nivel las relaciones de patrono a empleado.

Por lo expuesto anteriormente se hace necesario que se considere dentro de las decisiones a tomar por la Gerencia y demás personal de la empresa la ejecución del “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO APLICADO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS CÍRCULO DE LECTORES S.A.”

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

- 1.- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizar como elemento útil para la gestión y el control.
- 2.- Procurar adecuadas medidas para la protección uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.

2.1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
2. Asegurar que todos los procesos y actividades de una organización se desarrollen dentro del marco de las normas legales y reglamentarias.
3. Cumplir con el plan Organizacional, con la finalidad de mejorar la eficiencia de la empresa y proyectar una excelente imagen al mercado.

2.1.2 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

1. El ejecutar las operaciones de acuerdo a autorización general y específicas de la administración
2. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
3. Establecer la autorización para el acceso a los activos fijos por parte de la administración.
4. Proveer la información oportuna y confiable permitiendo realizar los correctivos necesarios y ayude a la toma de decisiones

2.1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Asegurar que se registren todas las transacciones en el periodo y por el valor correcto.
2. Mejorar el control en los inventarios que posee la empresa.
3. Diseñar controles para prevenir o detectar el uso indebido de los activos así determinar si los valores y cantidades que se poseen coinciden con los registros.
4. Lograr que las diferencias actividades que realiza en Departamento Contable Financiero, se las realice con un eficiente control interno.

2.2. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO (Freire Jaime)

2.2.1 Control Interno Administrativo

Comprende todos los métodos y procedimientos de una institución, que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones administrativas y políticas generales. A continuación, se presentan los elementos más relevantes que forman parte del control interno administrativo.

1. Organización
2. Dirección
3. Coordinación
4. División de funciones
5. Asignación de responsabilidades

El Control Interno Administrativo, se lo realizara para mejorar la gestión de los diferentes departamentos, y así lograr la eficiencia en sus procedimientos.

1. Departamento Humano
 - 1.1 Recursos Humanos
 - 1.2 Recursos Logísticos
2. Departamento de Sistemas
 - 2.1 Sistemas Informáticos

- 2.2 Procesos Operativos
- 3. Departamento de Mercadeo
 - 3.1 Atención al Cliente
 - 3.2 Direccionamiento del Producto
 - 3.3 Marketing

2.2.2 Control Interno Financiero o Contable (FREIRE, Jaime; Año 2003; Págs. 36-37)

Es el plan de organización, métodos y procedimientos que están relacionados directamente con la protección de activos y la confiabilidad de las transacciones, el uso de documentos y registros financieros.

El control Interno Financiero Contable, se lo realizara, para lograr la eficiencia en su gestión y procedimientos en las diferentes áreas:

1. Contabilidad
 - 1.1 Propiedad Planta y Equipo
 - 1.2 Compras
 - 1.3 Inventarios
 - 1.4 Ingresos
 - 1.5 Egresos
2. Tesorería
 - 2.1 Efectivo
 - 2.2 Proveedores
3. Nómina
4. Importaciones

2.3 CONTROL PREVIO, CONCURRENTE Y POSTERIOR (FREIRE, Jaime; Año 2003; Págs. 38-40)

2.3.1 Control Previo

La máxima autoridad de la institución establecerá los métodos y procedimientos orientados a la verificación, revisión y cumplimiento de la parte legal y normativo, sobre planes, programas y presupuestos, de

todas las operaciones financieras y administrativas que se hayan programado, con el propósito de determinar a exactitud, propiedad y legalidad de tales operaciones.

La responsabilidad del Control Interno recae sobre las siguientes unidades:

- Área Contable: Bajo su control las siguientes funciones; cartera, propiedad planta y equipo, compras inventarios, ingresos y egresos.
- Área de Tesorería: Bajo su control el manejo de efectivo y pago a proveedores.
- Área de Nomina: Bajo su control las siguientes funciones pago sueldo a empleados.
- Área de Importaciones: Bajo su control las siguientes funciones: Importación de mercadería y seguros de la misma.

2.3.2 Control Concurrente

La institución tiene que establecer y aplicar procedimientos y medidas para revisar y verificar en forma permanente la autorización y ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

1. Logro de resultados previstos
2. Ejecución eficiente, eficaz de funciones y responsabilidades
3. Cumplimiento de las disposiciones legales y normativas
4. Optimización de los recursos humanos, materiales tecnológicos y financieros
5. Medidas correctivas oportunas para la toma de decisiones

2.3.3 Control Posterior

La máxima autoridad de la institución, con asesoría de la Unidad de Auditoría Interna, determinará los mecanismos para evaluar las operaciones financieras y administrativas en forma periódica, que se efectúa después de que estas se han producido, con el objeto de

verificarlas, revisarlas, analizarlas y evaluarlas de acuerdo a la documentación y con posterioridad a la ejecución de las operaciones.

Tanto el control previo, concurrente y posterior son parte integral del control interno de la institución, pues constituye uno de los elementos fundamentales de la administración y de la responsabilidad de sus administradores; de conformidad a:

1. Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.

2.4 CONTROL INTERNO TRADICIONAL (FREIRE, Jaime; Año 2003; Págs. 41-43)

El Sistema de Control Tradicional este entrelazado con las actividades operativas en la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forma parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos, ayudan a garantizar la fiabilidad de los Estados Financieros, el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes.

Además, 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 objetos dentro de las siguientes categorías:

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

2.4.1 Ambiente de Control

El ambiente de control es la combinación de una serie de factores que inciden sobre la gestión institucional, que pueden fortalecer o debilitar los controles a través de:

1.- Actitud de la administración hacia el Control Interno
2.- Estructura organizacional
3.- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
4.- Métodos para autorizar el desempeño incluido de la auditoría interna
5.- Las políticas y prácticas del personal
6.- Influencias externas

2.4.2. Sistema Contable

El sistema contable asegura la continuidad de la institución a través de los métodos y registros que comprenden el proceso de las operaciones financieras, desde la identificación, reunión, análisis, clasificación, registro, evaluación, producir información hasta la fase de interpretación de los resultados de las operaciones que realiza la institución mediante la aplicación de Principios, políticas, normas de Contabilidad en todos los niveles de la institución.

Es por ello que la información que genera debe contener métodos y registros que procedan a:

1.- Identificación y registro de las operaciones de las actividades económicas y administrativas reales.
2.- Descripción de las operaciones con el respectivo detalle para su apropiada clasificación y evaluación de costos.
3.- Clasificación de las operaciones económicas y administrativas en unidades monetarias
4.- Registro oportuno de las operaciones
5.- Presentación de los Estados Financieros de acuerdo al objeto y naturaleza de la institución y conforme a los principios de contabilidad

El sistema contable debe:

- Evitar la actitud de empleados indispensables
- Proveer datos confiables y razonables para las decisiones generales
- Contener evidencia del cumplimiento de las operaciones
- Posibilitar evaluaciones posteriores

2.4.3. Procedimientos de Control

Proporcionan seguridad razonable de lograr los objetivos previstos por la institución; comprenden procedimientos y políticas específicos del ambiente de control y sistema contable aplicables en los diferentes niveles de la institución. Estos procedimientos pueden ser de prevención y detección.

Los procedimientos de prevención se establecen para evitar errores durante el desarrollo de las operaciones. En tanto que los procedimientos de detección determinan las desviaciones que, durante el desarrollo de las operaciones, no fueron identificados por los procedimientos de control preventivos.

Comprenden fundamentalmente:

1.- Debida autorización de transacciones y actividades
2.-Segregacion de funciones y responsabilidades incompatibles
3.- Diseño y uso de formularios y registros adecuados para garantizar un correcto registro de las transacciones
4.- Establecimientos de seguridades físicas y lógicas que protejan los activos
5.- Revisión de informes y como consecuencia de ello también las acciones correctivas aplicadas

2.4.4 Aspectos Generales

Incluyendo todos los elementos específicos del ambiente de control, sistema contable y procedimientos de control, es necesario considerar lo siguiente:

1.- Tamaño de la institución
2.- La actividad o giro
3.- Estructura orgánico – funcional
4.- El sistema contable que tiene que adecuarse a la naturaleza de la institución y procedimientos de control establecidos por la institución.
5.- Problemas específicos del ente contable
6.- Requisitos legales a aplicarse en las transacciones de la institución

2.5 INFORME COSO (www.monografías.com)

A. Antecedentes

Partamos de la Declaración sobre las normas de Auditoría (SAS 1, por las siglas de inglés) del instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), que contiene la compilación de las declaraciones emitidas hasta el año 1948.

Esta declaración (SAS 1) contiene el concepto de control interno que vinimos utilizando hasta inicios de los años 90, cuando se introducen algunos cambios mediante la emisión de la Declaración No. 55 que se refiere a la estructura de control interno y su consideración obligatoria cuando un profesional está relacionado con la ejecución de la auditoría financiera.

Debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, empezando con el caso de 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 EUA, Treadway Comission 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 en las organizaciones.

COSO estuvo y está confirmado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América (EUA); inició la investigación en 1986, sus miembros son: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA).

En septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado "Informe 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, Capitulo España, y fue publicada en 1997.

Componentes del Control Interno COSO

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación del Riesgo
- c) Actividades de Control
- d) Información y Comunicación
- e) Supervisión

2.5.1 Ambiente de control

Define al conjunto de situaciones que influyen el accionar de una organización que determinan la conducta de las personas y que son factores que inciden en los procedimientos que enumero a continuación.

PRINCIPALES FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL

- La filosofía y estilo de la organización.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de Procedimientos Internos.
- Las formas de gestión de responsabilidades, la administración y desarrollo personal.
- El grado de manejo de documentos.

Esto se lo aplicara en los diferentes Departamentos del CÍRCULO DE LECTORES S.A., donde se realizará la implementación del Sistema de Control Interno; tomando en cuenta las siguientes fases:

Planificación. - Fijar los objetivos para definir lo que debe hacerse de que manera, en donde y por quien, y decidir lo que es necesario para cumplir los objetivos en términos de recursos humanos, logísticos y tecnológicos. Además, las medidas de control incluyen planes a largo plazo, y estimaciones futuras ejemplificadas mediante políticas, diagramas e informes.

Organización. - Proporcionar al personal, equipos y materiales necesarios con el fin de alcanzar los objetivos y proporcionar procedimientos a seguir. Las medidas de control incluyen organigramas, políticas de funciones y responsabilidades, procedimientos para mejorar la gestión en los diferentes departamentos.

Funciones de Control. - Restringir y regular las operaciones de acuerdo con los requisitos de los planes establecidos y demás procedimientos para garantizar la gestión en los diferentes departamentos.

Dentro de las principales funciones de control tenemos:

1. **Planificación de las rutinas.** - Proporcionar información a cada uno de los departamentos en lo referente: asignación de trabajo,

procedimientos, especificaciones de manejo del Sistema Informático, documentos e información.

2. **Coordinación.** - Proporcionar la delegación efectiva de autoridad, para actuar como integrador de las operaciones de las actividades relacionadas, mediante un sistema de control y registros.
3. **Dirección.** - Fija instrucciones necesarias a las organizaciones para efectuar planes, procedimientos e instituciones de trabajo mediante formatos, registros e informes escritos.
4. **Supervisión.** - Nos ayuda a asegurarnos que todas las actividades, se están cumpliendo eficientemente de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos

2.5.2 Evaluación de riesgos

Una entidad u organización, cualquiera sea, debe identificar los factores críticos del éxito o lo que es lo mismo, los riesgos a los que están sometidas sus actividades, además de determinar los criterios para medir el rendimiento de la entidad desde el cumplimiento de sus objetivos.

Identificados los riesgos, es necesario evaluar su importancia relativa, registrando la frecuencia con que pueden producirse, de manera que se identifiquen cuales riesgos se asumen “normalmente” y cuales requieren la implantación de procedimientos para su minimización.

La característica más importante del riesgo para diseñar un Sistema de Control Interno es la resistencia al cambio en el entorno, que puede presentarse dentro de la organización.

En los siguientes aspectos:

CAMBIOS EN EL ENTORNO

- Redefinición de la política institucional
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías
- Aceleración de Crecimiento

- Nuevos productos o actividades
- El análisis de los riesgos incluye:
- Una estimación de su importancia
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia

Una definición del modo en que habrán de manejarse el riesgo. Para evaluar el riesgo de la implementación del Control Interno en la empresa CÍRCULO DE LECTORES S.A., se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos para lograr la eficiencia en el mismo.

1. La Organización
2. Control de procesamiento de la Información

1.- La Organización. - El control del riesgo de la organización está relacionado con el entorno físico y sus diferentes recursos, en especial el humano y tecnológico. Por lo tanto, se deberá interrelacionar procedimientos para así evaluar las diversas funciones, responsabilidades y operaciones que impliquen la aplicación de estos; los cuales deben ser cumplidos desde la Gerencia General hasta el personal de servicios.

2.- Control de procesamiento de la Información. - Para evaluar el riesgo en este aspecto tomaremos en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- En el Departamento de Sistemas proporciona los datos de entrada, debe asegurarse de su autenticidad, adecuación e integridad.
- 2.- En la transmisión de datos desde el Departamento de Sistemas asegurar que todos los datos se reciban intactos en la unidad de proceso.
- 3.- En la utilización y tratamiento de los programas operativos, verificar que los datos sean procesados y que los resultados sean verídicos.

2.5.3 Información y comunicación

La información en las organizaciones debe ser entendida por la dirección superior como el medio para reducir la incertidumbre a niveles que permitan tomar decisiones que involucren la gestión, su control, y la

rendición transparente de cuentas, asegurando la consistencia de información que se genera y la interpretación exacta de los miembros de la organización, o aquellos del entorno externo que la requieran.

La información y comunicación debe ser coordinada entre todas las áreas de la empresa. Se lo realizara mediante los siguientes aspectos, que deben ser cumplidos para lograr la eficiencia entre las áreas de la empresa en general:

1. Memorándums
2. Informes
3. Reportes
4. Email internos
5. Reuniones mensuales entre jefes de Áreas
6. Comités de trabajos

Todas estas actividades y documentos ayudarán a la empresa, para lograr la eficiencia de sus procedimientos, ya que todos conocerán las actividades, problemas y soluciones planteadas.

2.5.4 Actividades de Control

Proporciona seguridad razonable, de lograr los objetivos previstos por la institución comprende procedimientos y políticas específicas del ambiente de control y Sistema Contable en los diferentes niveles de la institución.

CATEGORIAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

1. La confiabilidad de la información financiera.
2. Las operaciones
3. El cumplimiento de leyes y reglamentos

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control.

Tipos de Control	Preventivo / Correctivo
	Manuales / Automáticos o informáticos
	Gerenciales o Directivos

Además, existe una gran variedad de actividades de control, pero expondremos las más relevantes para el estudio.

Principales actividades de control	Análisis efectuado por la dirección
	Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diferentes áreas de la organización
	Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad y autorización
	Controles físicos patrimoniales; arqueos y conciliaciones
	Segregación de funciones
	Aplicación de indicadores de desempeño

2.5.5. Supervisión

La supervisión se define como la revisión de una actividad, en tal sentido, constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de todos los trabajos que desarrollan los miembros de una organización de control incluyendo las actividades de control.

Para proceder con la realización de una evaluación se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

CONSIDERACIONES PARA SUPERVISAR

Incluye la dirección de los esfuerzos de la organización que contribuyen a la consecución de los objetivos; del examen y la determinación de si se cumple o no tales objetivos
Los elementos de supervisión incluyen la formación de los miembros de la organización, la información constante de los problemas encontrados y la revisión de los trabajos realizados.
El grado de supervisión adecuado para un caso determinado depende de muchos factores, incluyendo la complejidad del tema que se trate y la facultad de las personas que realizan el trabajo.

CONSIDERACIONES PARA EVALUAR

Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia, experiencia de quienes aplican los controles.

Constituyen en si todo un proceso de control del cual se toma en cuenta los enfoques y técnicas, ya que estas varían de acuerdo a los controles.

La tarea de evaluar es averiguar el funcionamiento real del sistema; que los controles existan y estén formalizados y que éstas se apliquen en forma rural.

Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficiencia directamente o a través de comparaciones con otro sistema de control

2.6 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMERICA (MICIL) (www.casalc.com)

En la conferencia interamericana de contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco. En el año de 2000, el Proyecto Responsabilidad / Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y administrado por Casals & Associates, Inc. (C&A), reconoció la necesidad de contar con un modelo que sirviera de marco de control interno para las empresas y los gobiernos de la región de América Latina. Luego de diversas consultas con funcionarios gubernamentales responsables de la administración financiera en Latinoamérica, líderes empresariales y funcionarios de USAID en la región y en Washington, DC, el Proyecto AAA se comprometió a apoyar el desarrollo de dicho marco. El marco integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) – resultado de dicho esfuerzo- es un modelo basado en estándares de

control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO).

En la presentación del MICIL, expertos de C&A trabajaron conjuntamente con los líderes de asociaciones profesionales comprendidas en la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia; en particular la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Comisión interamericana de Auditoría Interna de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

Los miembros de la FLAI, especialmente, contribuyeron al desarrollo del MICIL, donde el primer borrador hasta la presente forma del marco. El proyecto AAA reconoce también el aporte profesional realizado por Edison Estrella, quien diseñó y preparó el documento MICIL. Su conocimiento del tema de control interno y su compromiso con la transparencia gubernamental quedó evidenciado durante el proceso de preparación de este documento. El MICIL fue aprobado en la reunión Anual de la FLAI en octubre de 2003 en La Paz, Bolivia

Las Comisiones Interamericanas de Auditoría Interna y de Auditoría de la AIC, en sus diferentes periodos, estudiaron el documento y reconociendo la importancia de un modelo para la región apoyaron en la presentación y difusión de esta primera edición del MICIL.

El Proyecto AAA, la FLAI y la AIC esperan que este documento se convierta en una referencia técnica para profesionales en el mundo de los negocios y en los gobiernos latinoamericanos en el desarrollo de estándares de control interno efectivos para las organizaciones de los sectores públicos y privados que desean operar con eficiencia, transparencia y efectividad.

A. Conocimiento y participación de todo el personal de la organización para el MICIL

La información que aparece en la prensa todos los días, los programas de investigación de casos presentados en la televisión, el tema de los diálogos entre profesionales y funcionarios de la administración pública y de las empresas privadas, la manera de realizar las actividades un porcentaje de la población, entre otras, regularmente están enfocadas bajo criterios que indican actuaciones erradas y, en casos, irregulares, debido al incumplimiento de leyes, reglamentos y normas. La mayoría de ellas, relacionadas con las normas de control interno de las organizaciones y de los criterios que los ciudadanos debemos aplicar en nuestras actividades personales y profesionales.

Muchas situaciones del diario convivir de la sociedad demuestran una actitud con limitaciones en los valores y otras que carecen de la ética necesaria. En los intermedios de las noticias la publicidad incluye elementos que pueden clasificarse como “verdades a medias” que trata de atraer a los consumidores o clientes de cualquier manera. Al leer la prensa se observa que los artículos de opinión y las noticias se presentan, por lo general, con una óptica negativa y bajo una crítica poca o nada constructiva sobre lo que se analiza o se pretende informar. La propaganda de los comercios, las instituciones financieras, los paquetes de las agencias de viaje, entre otros, incluyen información poca favorable para el usuario y una decisión positiva, pues en letra pequeña al pie, difícil de percatarse, aparecen las limitaciones o condiciones reales del servicio. Algo parecido a la letra menuda de los contratos de seguros o de las tarjetas de crédito, difíciles de leer y que solicitan al cliente las firme, incluso sin percatarse de su contenido.

Podríamos listar muchas más situaciones que se presentan a medida que avanzamos en las actividades diarias de un ciudadano, solo nos hemos referido a las dos primeras horas del día, imagínense el resto de actividades y operaciones, ojalá sean más positivas.

En resumen, una constante es evidente en que las actividades realizadas por la comunidad. Deben estar dirigidas a validar el cumplimiento honesto de las obligaciones, que como miembros de la sociedad tenemos que observar o como funcionarios y servidores de las empresas privadas, de las instituciones públicas y de las organizaciones de la sociedad civil.

B. Aplicación del marco integrado de control interno latinoamericano (MICIL) en las medianas y pequeñas organizaciones.

Las investigaciones realizadas para definir los nuevos conceptos de control interno estuvieron dirigidas a las grandes corporaciones, donde el cumplimiento de los requerimientos técnicos se manifestó fueron satisfactorios. Para las pequeñas y medianas empresas son aplicables el enfoque, el concepto, los componentes, los factores y las herramientas del marco integrado de control interno. Las adaptaciones necesarias para un diseño a la medida en estas organizaciones y, para proyectar un diseño y evaluación eficiente están relacionados con los factores y los criterios a ser evaluados.

Los factores que integran cada componente del control interno, requieren adaptarse, primero en cuanto a los requerimientos de diseño y luego respecto a la evaluación.

Los cinco componentes del control interno son totalmente aplicables para las medianas y pequeñas organizaciones, no obstante, el detalle y contenido de los factores que conforman cada componente se describe en un instructivo o manual para promover su aplicación por todo el personal.

C. La normativa profesional relacionada con el MICIL

Las normativas profesional emitida por la contaduría pública se ha relacionado con la definición de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) hoy desglosamos en las normas internacionales de contabilidad (NIC) promulgadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC de sus siglas en inglés) y las normas

Internacionales de Auditoría (NIA) dirigidas a la auditoría de los estados financieros y promulgados por el mismo organismo, con un ámbito internacional para su aplicación. En estos días la aplicación no consiste de las NIC por las corporaciones multinacionales o por las empresas nacionales ha creado dificultades en la presentación de los resultados financieros, tan importantes que lo ha llevado a declararse en bancarrota a varias organizaciones importantes, ocasionando pérdidas significativas en la cotización de las acciones adquiridas por muchos inversionistas. La causa principal es la generación de información que demostró una posición financiera sólida, resultados de operaciones rentables y competitivas financieramente, basándose en decisiones que arreglaron o maquillaron la información de conocimiento del público y la base para estudiar y decidir dónde invertir, mediante la compra de acciones o de documentos de renta fija emitidos por estas organizaciones.

D. Diseño del marco integrado de control interno

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño de control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

EL MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos

gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

Las actividades del modelo genérico de organización son las siguientes:

- Que generan el valor agregado
- De infraestructura
- De gestión

COMPONENTES Y FACTORES BASICOS DEL MICIL

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura de Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales. Estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general. De manera específica son útiles para el diseño del marco integrado de control interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituye la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistemático, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control de trabajo
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación, y,
- Supervisión

Podemos manifestar que el entorno de control y trabajo está dirigido a la manera como se gerencia, dirige y supervisa el funcionamiento de la entidad. No obstante, el diseño principal del marco integrado de control interno de una entidad o empresa está al conformarla, mismo que en muchos casos constituye la causa de varios problemas de operación, principalmente por la aplicación de los criterios de orden legal.

En América Latina, tanto el diseño y la implantación del control interno, así como la evaluación del mismo se basa en muchos criterios técnicos en la empresa privada y en el cumplimiento legal y reglamentario para las entidades públicas. Los criterios técnicos o normativos, en casos, son referenciales, ya que, de existir una disposición legal o reglamentaria sobre la materia, prevalecen estas últimas.

De todas maneras, basados en el informe de COSO, lo consideramos adecuado con algunas variaciones y se ratifica su aplicación. Respecto a los factores que integran el componente se establecen los siguientes, manteniendo el orden de presentación para su estudio y aplicación:

- Integridad y Valores Éticos
- Estructura Organizativa
- Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
- Administración de los Recursos Humanos
- Competencia Profesional y Evaluación de Desempeño Individual
- Filosofía y Estilo de la Dirección
- Consejo de Administración y Comités
- Rendición de Cuentas y Transparencias

1. Integridad y valores éticos. - El diseño y aplicación del control interno integrado de una organización se sustenta en los valores y los principios éticos conocidos y aplicados por su personal y en las políticas definidas formalmente para la presentación de servicios o la producción y distribución de los bienes producidos. La integridad de la organización al ejecutar sus actividades (de contexto, que generan

valor añadido, de infraestructura, de gestión y de procesos de las transacciones) o las fases del proceso de producción, de la gestión y la información, constituye el cimiento en que se apoya el resto de factores establecidos para validar el ambiente de control de la organización.

- 2. Estructura Organizativa.** - La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia. En general, la estructura organizativa formal de las organizaciones está resumida en el documento de creación, una ley en el caso de las entidades públicas, o el estatuto de constitución para las organizaciones privadas. Esta estructura genera proporciona el marco referencial con que se planifica, coordina, ejecuta, supervisa y controla las actividades principales que generan valor agregado, dotan de la infraestructura necesaria y permite la gestión empresarial eficaz.

- 3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.** - La asignación de autoridad entre los principales funcionarios de la organización esta formalizada en el documento de la creación de la organización. Para el funcionamiento de la entidad es necesario puntualizar la autoridad en las diferentes unidades operativas que se integran para su funcionamiento adecuado, basados en la naturaleza de las actividades ejecutadas y el grado de responsabilidad que cada una asume. La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. Por lo regular, a mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

- 4. Administración de los recursos humanos.** - El recurso más importante de las organizaciones es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización

administra de manera eficiente y eficaz este recurso, la que parte del establecimiento de las necesidades del personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos.

El proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspecto a ser demostrado con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

La definición de normas de operación y su aplicación en la administración del recurso humano están relacionadas de manera primaria con las acciones de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.

5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual. -

Los conocimientos y habilidades para desarrollar las tareas en una posición, dentro de una organización son fundamentales para garantizar su funcionamiento y la calidad de los servicios entregados o de los bienes producidos.

Una de las actividades de infraestructura en el modelo genérico de negocio presentado por el informe COSO es la administración de los recursos humanos, que indicamos, es el recurso más importante para el funcionamiento del marco integrado de control interno y para mejorar la obtención de los objetivos de la organización. La definición del perfil profesional para el desempeño de las posiciones directivas y de operación es facultad del área que requiere el personal, en coordinación con la unidad de recursos humanos, que deberá ser aprobado por la dirección ejecutiva.

6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección. - La filosofía y el estilo de gestión de la dirección están relacionados con la manera en que la

organización es administrada, incluyendo la evaluación del riesgo empresarial asumido. Una organización que ha logrado el éxito a partir de correr riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el marco integrado de control interno, en comparación a una administración que haya pasado situaciones adversas. Un ejemplo, son las instituciones financieras de varios países que han pasado por situaciones críticas debido a las debilidades del control interno integrado. Sin embargo, se continúa aceptando riesgos elevados en el otorgamiento de créditos o registrando gastos recurrentes como activos diferidos para mantener condiciones financieras aceptables de operación.

7. El Consejo de administración y los comités. - El Consejo de Administración (junta directiva, directorio, comisión, comité u otras denominaciones) representa a los propietarios más importantes de la organización en la gestión empresarial. El entorno de control y trabajo está influido en gran medida por las directrices del consejo de administración y de los comités de gestión creados para operar las principales actividades de la organización, como en el caso del control (comité de auditoría) y en la administración de los recursos relevantes (humanos, adquisiciones, desarrollo de tecnología y otros)

El grado de independencia del consejo de administración, la conformación colegiada en los comités de gestión, la experiencia, la calidad profesional y la conducta ética de sus miembros, entre otras, son cualidades que garantizan las decisiones tomadas por estos cuerpos colegiados.

Las políticas emitidas para promover el logro de los objetivos de la organización están dirigidas a la dirección ejecutiva para garantizar la eficiencia en el funcionamiento del marco integrado de control interno. La función de auditoría interna ha tomado un papel relevante, con el apoyo del consejo directivo, del Comité de Auditoría y la colaboración de la dirección ejecutiva de la organización. El funcionamiento de los comités de adquisiciones, administración de personal y desarrollo de tecnología

aportan una estructura y los criterios técnicos para fortalecer el funcionamiento eficiente de la institución.

La colaboración de los auditores externos mediante exámenes independientes y los informes relacionados con la presentación de los estados financieros contribuyen a mejorar el funcionamiento del marco integrado de control interno y del ambiente de control de la organización. Una situación similar o de mayor impacto se evidenciará con la auditoría de gestión en el caso de ser autorizada y aplicada a la organización. Otras evaluaciones importantes a considerar son las dirigidas a evaluar la calidad total y la aplicación de las normas ISO, en el caso de actividades u organizaciones que hayan obtenido la clasificación bajo las normas ISO 9000.

8. Rendición de cuentas y transparencia.- La relación fundamental entre la base de la pirámide: “entorno o ambiente de control y trabajo” de la organización y la cúspide de la misma, el Consejo de Administración, está constituida por el factor integrado y valores Éticos, que permitirá catalizar la voluntad y el cumplimiento de la administración relacionada con la rendición de cuenta respecto a los resultados financieros y de gestión de las operaciones; situación que permitirá promover la transparencia en el manejo de las organizaciones.

2.7 COSO II (GESTIÓN DE RIESGO CORPORATIVOS MARCO INTEGRADO)

En el 2004 se emite el segundo informe COSO con el nombre de **GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS MARCO INTEGRADO**; con el afán de promover la adopción de estrategia que permita el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de la transparencia y honestidad.

Los aspectos más relevantes de esta propuesta técnica frente al informe COSO y MICIL radica en los siguientes aspectos:

- Incorpora OBJETIVOS ESTRATÉGICOS como una nueva categoría de objetivos institucionales.
- Incorpora los tres siguientes componentes: Establecimiento de objetivos; Identificación de Eventos y Respuesta de Riesgos.

Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de riesgo con la participación de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

2.8 MARCO INTEGRADO-CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS ECUADOR (CORRE)

El MARCO INTEGRADO-CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS ECUADOR (CORRE) incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, mantiene los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Tomando como base el anterior informe MICIL, se crea el informe CORRE, en este se incrementan tres componentes más, como el Establecimiento de Objetivos, la Identificación de Eventos y la Respuesta a los Riesgos. Así los componentes del Control Interno de los Recursos y Riesgos – Ecuador son los siguientes:

COMPONENTES DE CORRE

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimientos de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuestas a Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

2.9 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO (SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, JL;
Año 2003; Págs. 350-355)

ESTRUCTURA ORGÁNICA

<p>Filosofía y estilo de la dirección</p>	<p>La dirección superior de las organizaciones, debe lograr que todo el personal, comprenda que las responsabilidades de control interno deben asumirse con seriedad, que cada uno cumple un rol importante dentro de la organización y que cada rol está relacionado o integrado con los demás.</p>
<p>Misión Objetivos y políticas</p>	<p>Una organización que no cuente con una planificación estratégica, tendrá un control interno carente de sus fundamentos más importantes, establecidos en el informe COSO, porque el riesgo estará en limitación de accionar a la simple verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales, en el flujo de las operaciones. Que todo el personal conozca la misión institucional, los objetivos a ser alcanzados y las políticas de acción, resultara en una organización con rumbo fijo y no, metafóricamente mencionado, empujar un objeto presionado por todos sus lados”.</p>
<p>Asignación de autoridad y responsabilidad</p>	<p>Un aspecto importante, para que el control interno funcione bien que todo el personal de la organización, asuma su responsabilidad en su área de acción y responda por cada uno de sus actos, o que actualmente se denomina “responsabilidad”, es decir, el deber de responder por lo realizado, por las cuales cada uno de ellos es responsable de rendir cuenta y en el caso de los ejecutivos, de informar, sobre los resultados obtenidos en el área de su gestión administrativa y financiera, lo cual implica responder ante sí mismo y principalmente ante terceros.</p>

<p>Separación de tareas y responsabilidades</p>	<p>Las tareas y responsabilidades principales o básicas relativas a los procedimientos de autorización, registro y revisión de las transacciones, deben ser asignadas a personas diferentes en la misma organización. Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o, incluso, unidad o división organizacional, reduce el riesgo de errores, costo que puede ser innecesario o la realización de actos ilícitos, lo que aumenta la probabilidad de ser detectados.</p>
<p>Coordinación entre áreas</p>	<p>Cada una de las áreas de la organización debe operar coordinada interrelacionada mente con las restantes áreas. En una organización, las acciones de cada área requieren de coordinación para que el resultado sea efectivo, No es suficiente que las unidades alcancen sus propios objetivos, sino que todas deben trabajar integradamente para que se alcance los objetivos de las unidades y de la organización.</p>
<p>Niveles definidos de autorización</p>	<p>La autorización es una de las formas para asegurar que las transacciones que cuentan con la conformidad de los niveles de decisión, esta conformidad deberá estar siempre acorde a la misión de la organización, los planes estratégicos, programas y presupuestos se deberá establecer, previo análisis de las personas responsables de cada unidad administrativa, los objetivos específicos de control del organismo, que estarán relacionados con sus propios objetivos y globales de la entidad.</p>

<p>Determinación de los objetivos de control</p>	<p>Según los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas, considerando el costo beneficio de la implementación, por supuesto, siempre al menor costo, para minimizar los efectos de los riesgos cuando éstos ocurran</p>
---	--

ADMINISTRACIÓN PERSONAL

<p>Competencia profesional</p>	<p>Los procesos de reclutamiento, selección, contratación capacitación, evaluación del desempeño, retribución, promoción o despido, deben asegurar la implantación de procedimientos que reconozcan y valoricen los aportes del personal para mejorar el desarrollo de la organización. El proceso del control interno, integrado con todos los procesos de la organización, administrativa o contables, operará de mejor manera, así existe personal competente que comprenda los elementos inmersos en el control interno.</p>
<p>Políticas y prácticas del personal</p>	<p>El personal de una organización, elemento más importante por varios factores, entre ellos, la capacitación recibida, a experiencia obtenida y el grado de eficiencia demostrado, debe ser tratado y conducido con adecuadas políticas de personal para conseguir su más elevado rendimiento y promoviendo su satisfacción personal en el trabajo que realiza, para que, además de su consolidación técnica y adhesión a los objetivos institucionales, se enriquezca en el plano humano.</p>

<p>Rotación del personal en las tareas claves</p>	<p>Es importante tomar en cuenta que ningún empleado debe tener a su cargo, para siempre, tareas o responsabilidades que presenten probabilidad de actos irregulares, en consecuencia, los empleados a cargo de dichas tareas deben, necesariamente, cumplir otras funciones, en reemplazo de las primeras.</p>
--	---

PROCESOS Y SISTEMAS

<p>Identificación del riesgo</p>	<p>Importante identificar los riesgos relevantes de una organización, aquellos actuales y potenciales, tanto de origen interno como externo, que afecten alcanzar los objetivos institucionales. La identificación debe obedecer a un proceso interno continuo y permanente, el cual debe ser estar integrado al plan estratégico de la entidad y la planificación organizacional. Por cuanto los flujos de información institucionales son los principales elementos para identificar los riesgos, es necesario controlar aquellos riesgos inherentes a cada categoría de información con relación a la gestión y toma de decisiones, en tal sentido, los que se generan en los niveles operativos de la organización deben estar controlados considerando la integridad y exactitud de las transacciones, administrativas o financieras, evitando por ejemplo: duplicaciones, omisiones, errores e irregularidades en el proceso de los registros de las transacciones.</p>
---	---

<p>Documentación</p>	<p>La estructura de control interno que se encuentre vigente en organización y las principales transacciones, deben constar escritos, de manera clara para su interpretación por cualquier integrante de la organización, en manuales, guías, instructivas, etc. y dichas herramientas deben estar disponibles para su verificación.</p>
<p>Control del sistema de información</p>	<p>El sistema de información existe en la organización, debe ser susceptible de modificaciones que permitan enfrentar los cambios de la dirección. El control del sistema de información ayuda a registrar y supervisar las transacciones a medida que ocurren y a mantener intactos los datos financieros.</p>
<p>Indicadores de desempeño</p>	<p>Cada organismo debe contar con un sistema de indicadores según sus propias características y actividades, considerando, tamaño, procesos, bienes y servicios que entrega y nivel de competencia de sus integrantes. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados, y, cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios por cada actividad, satisfacción que debe ser medida tanto para los usuarios externos como internos.</p>
<p>Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</p>	<p>Las transacciones se deben registro cuando ocurren o lo más inmediato a ello, para garantizar su relevancia y utilidad, esto se deberá realizar durante el proceso o ciclo de la transacción, desde su inicio hasta terminar la misma.</p>

<p>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</p>	<p>El acceso a los registros y la documentación que los soportan, debe ser restringido, por lo tanto, estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado solo a las personas autorizadas, quienes deberán rendir cuenta de su custodia y utilización.</p>
<p>Evaluación del sistema de control interno</p>	<p>Próxima autoridad de cualquier organización y todo miembro de la misma que sea responsable de alguna área funcional, así como un programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno y, los resultados comunicar oportunamente para las acciones que se deban tomar.</p>
<p>Eficacia del sistema de control interno</p>	<p>Sistema de Control Interno se considera efectivo si la autoridad responsable de la organización tiene una seguridad razonable respecto del cumplimiento de varias actividades operacionales, las que deben estar suficientemente informadas tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- La información acerca del avance en el logro de los objetivos, aplicando los criterios de economía y eficiencia. 2.- La confiabilidad y validez de la información de los estados financieros, alcance un grado razonable de seguridad en cuanto a la veracidad de las cifras y 3.- El cumplimiento de la legislación y normativa interna vigente, incluyendo por supuesto las políticas de los procedimientos de propia organización.

CAPÍTULO III

3. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA

3.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

3.1.1. INTRODUCCIÓN

La Gestión Administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando con el grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, estos son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Ejecución
- ✓ Control

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Está basada en la supervisión a las áreas de la empresa y si éstas cumplen la función de una administración efectiva y control de la determinación y la satisfacción de objetos administrativos, económicos y sociales. La Gestión Administrativa de recursos materiales, humanos y tecnológicos; para realizar actividades con eficiencia y efectividad para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Las principales funciones que cumple este departamento administrativo son las siguientes:

- ✓ Desarrollo organizacional.
- ✓ Administración y control de los recursos que posee la empresa.
- ✓ Control del personal.
- ✓ Control de las delegaciones y distribuidores que tiene la empresa en las 12 ciudades principales del país.
- ✓ Realización de reportes de distinto orden.

3.1.2 OBJETIVOS

3.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Logrará el mejoramiento de la Gestión del Departamento Administrativo, mediante la aplicación de un sistema de control interno eficiente y específico para así mejorará sus procedimientos.

3.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mejorar el desarrollo organizacional mediante la aplicación de un plan organizacional que permita conocer todo su aspecto interno como externo.
2. Lograr la eficiencia en la administración y planificación del recurso humano.
3. Mejorará todos los procesos con un eficiente control interno que permita llegar a la excelencia de la empresa.

3.1.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

3.1.3.1 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos para la realización de la evaluación del control interno para lograr la eficiencia en la gestión del departamento administrativo, son los siguientes:

- ✓ Cuestionarios de Control Interno
- ✓ Diagrama de Flujo

3.1.3.1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según VENNIS el “Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencia, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ruido del cambio”

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ETAPA I: OBJETIVOS Y METAS

1. Identificación de los objetivos que persigue la empresa.
2. Determinación de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
3. Señalamiento de las metas a ser alcanzadas en un periodo de dos años.

FASE 1.- OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA EMPRESA

1. Ser líderes en la venta de libros y productos literarios a nivel nacional e internacional
2. Lograr tener gran variedad de stock en las delegaciones
3. Lograr calidad total de los productos
4. Mejorar el servicio hacia los socios

FASE 2.- ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Fortalecer la capacidad técnica del personal
2. Optimizar el uso de los recursos
3. Control de inventarios

4. Conformar un grupo de trabajo hacia el servicio especializado de los socios

FASE 3.- METAS A SER CUMPLIDAS EN UN PERÍODO DE DOS AÑOS

OBJETIVOS ACTUALES	METAS AÑO 1	METAS AÑO 2	RESPONSABLES
1. Ser líderes en la venta de libros y productos literarios a nivel nacional e internacional	Alcanzar los primeros lugares en el mercado de productos literarios	Mantener el liderazgo de la empresa a nivel nacional e internacional	Gerente Administrativo Gerente de Mercadeo
2. Lograr tener gran variedad de stock en las delegaciones	Importar mejores productos literarios para la clientela del país	Colocar librerías en las ciudades principales del país	Delegados Administrativos Gerente de Mercadeo
3. Lograr calidad total de los productos	Obtener la satisfacción de los clientes con productos de excelente calidad	Mejorar las presentaciones en todos los productos	Distribuidores Gerente de Mercadeo
4. Mejorar el servicio hacia los socios	Brindar a los socios un servicio especializado	Desarrollo mejores campañas de difusión	Gerente Administrativo Área de Promoción

ETAPA II: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN

1. Problemas importantes de la empresa

2. Análisis de resultados

FASE 1.- PROBLEMAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA

1. Recursos Humanos limitados

2. Falta control interno

3. Limitación de recursos económicos

4. Falta de un local funcional para el desarrollo de las actividades

5. Antigüedad del Sistema Informático

FASE 2.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este análisis se lo realiza mediante la ponderación de porcentajes, es decir desde 10% a 100%.

Mediante esto lograremos saber si los problemas son a nivel de la empresa o de la unidad, análisis de la responsabilidad de las soluciones estas se pueden dar en la unidad (departamento) o fuera de él; es decir en otra unidad o departamento, además conocer su naturaleza sean estos económicos, técnicos, recurso humano u organizacional

MATRÍZ DE RESULTADOS DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMA	ALCANCE DEL PROBLEMA		SOLUCIÓN AL PROBLEMA		NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS			
	EMPRESA	UNIDAD	EN UNIDAD	FUERA UNIDAD	ECONOMÍA	TÉCNICA	RR. HH	ORGANIZACIONAL
1	40%	60%	80%	20%	40%		40%	20%
2	30%	70%	60%	40%		20%	20%	60%
3	80%	20%	50%	50%	70%	20%		10%
4	100%			100%	80%			20%
5	40%	60%	80%	20%	80%		10%	10%

FUENTE: Estudio Diagnostico
ELABORADO: La Autora

CONCLUSIONES

Los problemas existentes en la empresa son compartidos tanto por la empresa en su conjunto como por las unidades o departamentos.

La solución de los problemas se encuentra en la responsabilidad dentro de las diferentes áreas ya que cada uno de los miembros conoce sus debilidades y oportunidades para mejorar los problemas.

El origen de los problemas según el análisis es de tipo económico ya que la empresa no posee los recursos necesarios para dar las soluciones de inmediato y así lograr la eficiencia de la empresa.

3.1.3.1.2 ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

CÍRCULO DE LECTORES S.A. posee diferentes recursos en los que señalaremos recurso humano, logístico y tecnológico; los cuales deben ser administrados de forma efectiva y eficiente, para así lograr la excelencia en el servicio tanto a los usuarios internos como externos; a continuación, se expone los procedimientos de control interno hacer utilizados.

3.1.3.1.2.1 RECURSO HUMANO

“La Gestión de recursos humanos constituye una función, el apoyo que provee de un servicio especializado al resto de la organización, situación que amerita ser ubicada en el nivel superior de las mismas”.

Para obtener un mejor control del Recurso Humano que es el más importante dentro de una organización, se debe considerar los siguientes factores:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N / A	OBSERVACIONES
1	¿Existe Jefe de Personal en la empresa?		X		Contratar Jefe de Personal
2	¿La persona encargada del área de RR.HH. tiene suficientes conocimientos?		X		
3	¿Existen procedimientos de control y administración de personal?		X		
4	¿Se tiene un eficiente control del personal?	X			
5	¿Se utilizan formularios para el control del personal?	X			
6	¿Se cumple con las remuneraciones y beneficios de Ley?	X			

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada

ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN TABLA DE ESCALA DE MEDICIÓN

CALIFICACIÓN	RELACIÓN
3	Alta
2	Media
1	Baja

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada

ELABORADO: La Autora

PESO O PRIORIZACIÓN	RELACIÓN
9	Fuerte
3	Media
1	Débil

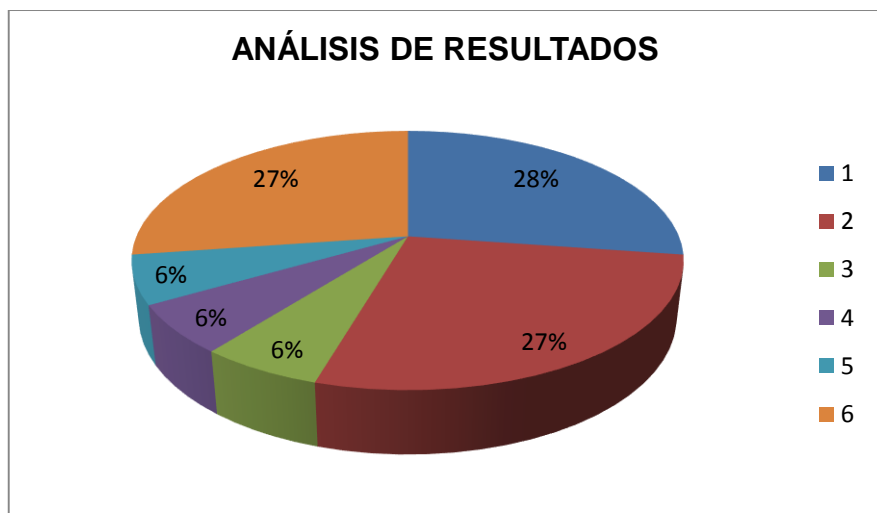
FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada

ELABORADO: La Autora

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO FINAL
1	3	9	27%
2	3	9	27%
3	2	3	6%
4	2	3	6%
5	2	3	6%
6	3	9	27%
TOTAL			100%

FUENTE: Cuestionario Control interno

ELABORADO: La Autora



CONCLUSIÓN

Mediante este resultado nos podemos dar cuenta que el principal problema es la carencia de personal especializado. Además, falta de

control y administración del Recurso Humano, no posee procedimientos adecuados para el mismo

3.1.3.1.2.1.1 RECLUTAMIENTO

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recurso Humano de una organización. Una vez de los puestos de trabajo, es cuando se debe poner en marcha, un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán ser ubicados a través de fuentes internas o externas.

3.1.3.1.2.1.2 SELECCIÓN

Puede definirse la selección del Recurso Humano, como la escogencia para el cargo definido, o entre los candidatos reclutados, aquellos más preparados para desempeñar las funciones de los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien se deberá contratar.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la persona al cargo
- b) La eficiencia de la persona al cargo

3.1.3.1.2.1.3 CALIFICACIÓN

El Recurso Humano seleccionado entrará a un proceso de calificación en donde, se tomará en cuanto a los siguientes factores:

Factor I: Requisitos de capacidad intelectual

Este factor considera el nivel intelectual y educativo que se requiere para desempeñar eficientemente el trabajo. Para medirlo se tomará en cuenta como referencia los siguientes criterios:

- ✓ Educación formal
- ✓ Educación adicional especializada
- ✓ Capacidad para solucionar problemas complejos
- ✓ Capacidad para redactar informes
- ✓ Facilidad para hablar en público
- ✓ Creatividad

Factor II: Requisitos de habilidad

Este factor supone los años y meses de permanencia en el desempeño de puestos similares o inferiores. Para facilitar la habilidad del personal se considera los siguientes ámbitos:

- a. Conceptual
 - ✓ Posibilidad de poner en práctica los conceptos
- b. Administrativa
 - ✓ Capacidad para planear, organizar, coordinar y controlar
- c. Dirigir
 - ✓ Condiciones para llevar a cabo procedimientos a través de otros; es decir, lo que debe hacer cada cual y cuando, revisando que el trabajo se realice en forma adecuada y a tiempo.

Factor III: Físicos

Este factor supone la energía empleada para desarrollo el trabajo. Así como, considera las consecuencias, condiciones y peligros existentes al momento de su ejecución

Factor IV: Responsabilidad de supervisión

Este factor involucra determinar la importancia y complejidad de la supervisión y orientación, tanto aquella que se da como la que se recibe.

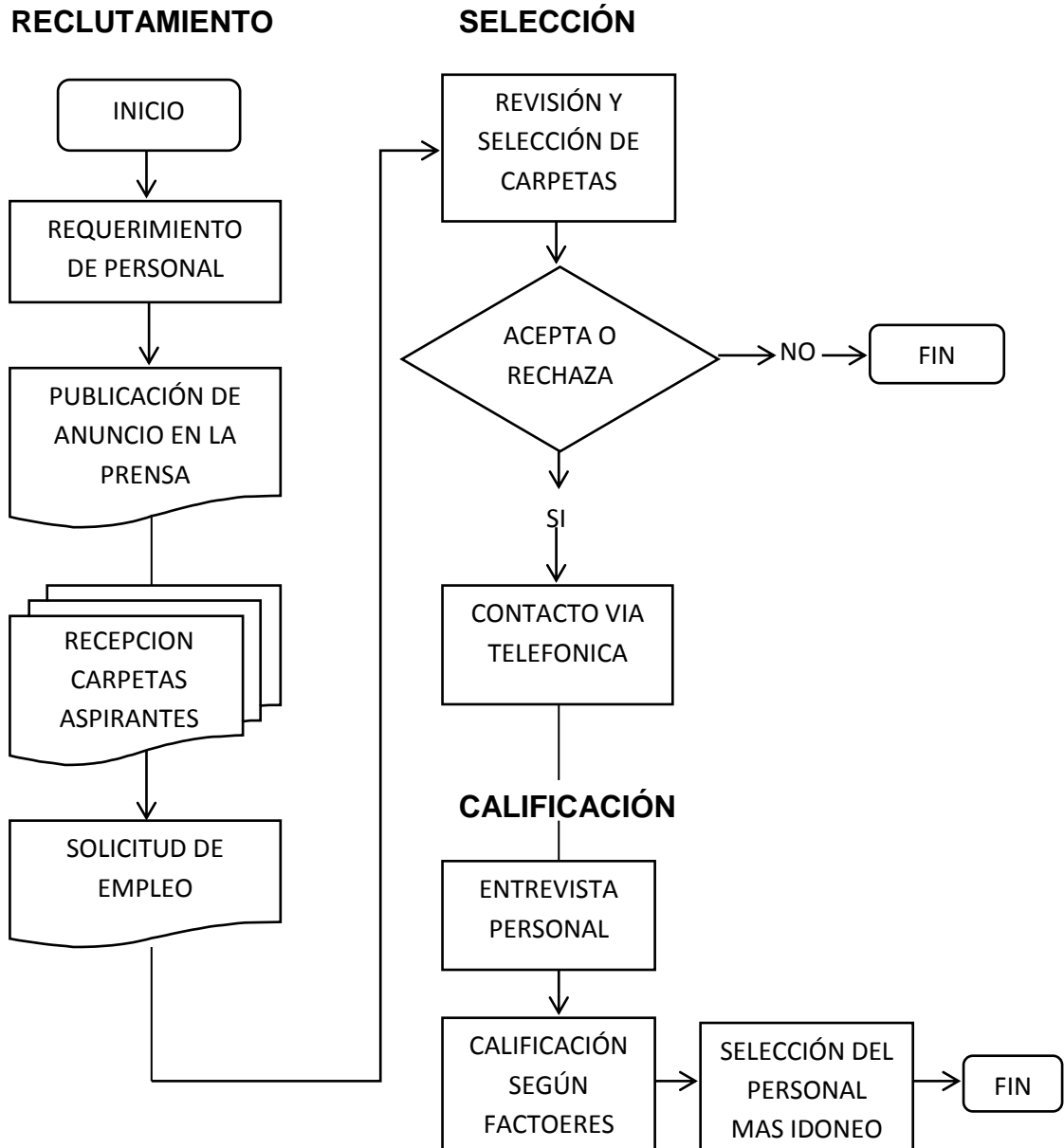
- ✓ Supervisa: mucho, poco, nada
- ✓ Recibe supervisión: mucho, poco, nada

Factor V: Otras responsabilidades

Este factor comprende las consecuencias que se produce cuando un empleado comete un error sobre:

- ✓ Dinero, costos, ganancias
- ✓ Métodos, sistemas, procedimientos y registros
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Relaciones públicas

DIAGRAMACIÓN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN RECURSO HUMANO



Los procesos tanto de reclutamiento, selección y calificación del personal deben realizarse mediante el uso de este diagrama para así poder disponer de excelentes profesionales para la empresa.

RÉGIMEN DE DISCIPLINA RECURSOS HUMANOS

LICENCIAS PARA AUSENTARSE

1. Se pedirán con dos días de anticipación
2. Serán extendidas en caso de calamidad doméstica, enfermedad o por otro asunto previa justificación
3. En caso de permisos de más de tres horas se tomará como día completo.

MULTAS

1. Por cada minuto de retraso se cobrará \$0.05 ctvs.
2. Por día faltado sin justificación se descontará \$12.00 del rol de pagos

CUIDADO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

1. Serán provistas por el empleador
2. Responsabilidad por equipos de la empresa por el empleado
3. Responsabilidades de mantenimiento y reemplazo
4. La computadora, el uso de la Red del Internet y del correo electrónico
5. En caso de daño comprobado por parte del empleado del equipo a su cargo se descontará de su respectivo rol de pagos el valor correspondiente a la reparación

ÉTICA DEL TRABAJO, REGLAS DE CONDUCTA, Y DISCIPLINA

1. Cumplimiento Políticas Laborales
2. Obligación del empleado a seguir instrucciones, a menos que las mismas infrinjan las reglas de seguridad, moral o religión

REGISTRO DE TIEMPO DE PERSONAL

Se controlará el ingreso y salida del personal mediante un SOFTWARE en el que cada empleado tendrá una clave de acceso.

Los empleados deberán cumplir con el siguiente horario de trabajo el cual será de ocho horas.

Entrada	08h00 am
Salida almuerzo	13h00 pm
Entrada almuerzo	14h00 pm
Salida	17h00 pm

3.1.3.1.2.1.4 CONTRATACIÓN

La contratación del personal se lo realizará de acuerdo a los diferentes artículos del Código de Trabajo.

- Art. 5. - Relación individual de trabajo
- Art. 6. - Contrato individual de trabajo
- Art. 11.- Capacidad para contratar
- Art. 12.- Forma del contrato
- Art. 13.- Contenido del Contrato escrito
- Art. 14.- Efectos del contrato

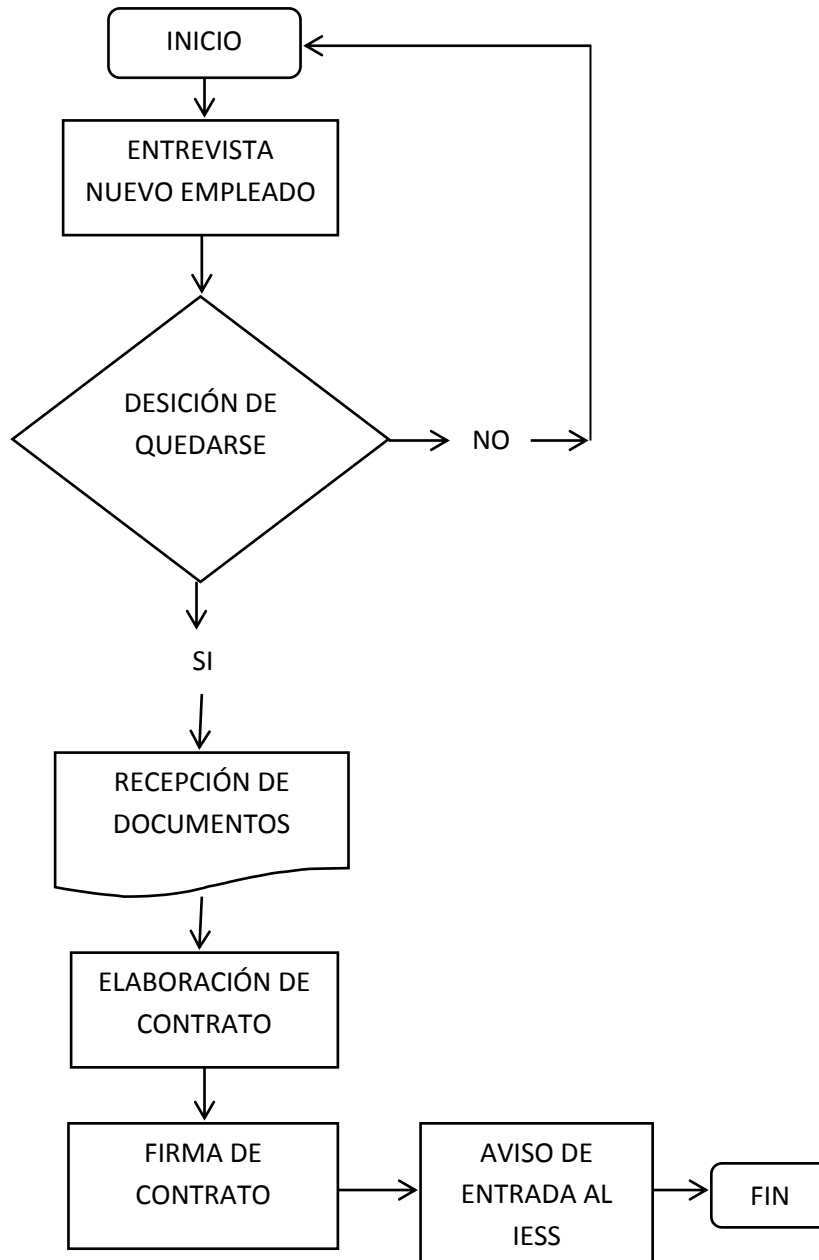
Para contratar al personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

1. Elaboración de contrato de trabajo por parte del área de Jurídico
2. Firma del contrato por parte del nuevo empleado
3. Notificación ante el Inspector de Trabajo
4. Aviso de entrada al IESS

Para obtener un personal de calidad y así lograr un mejor desempeño se propone, mediante el siguiente flujo grama donde se detalla los procesos

a seguirse para la contratación del personal y así se la realizará con más eficiente.

DIAGRAMACIÓN DE CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



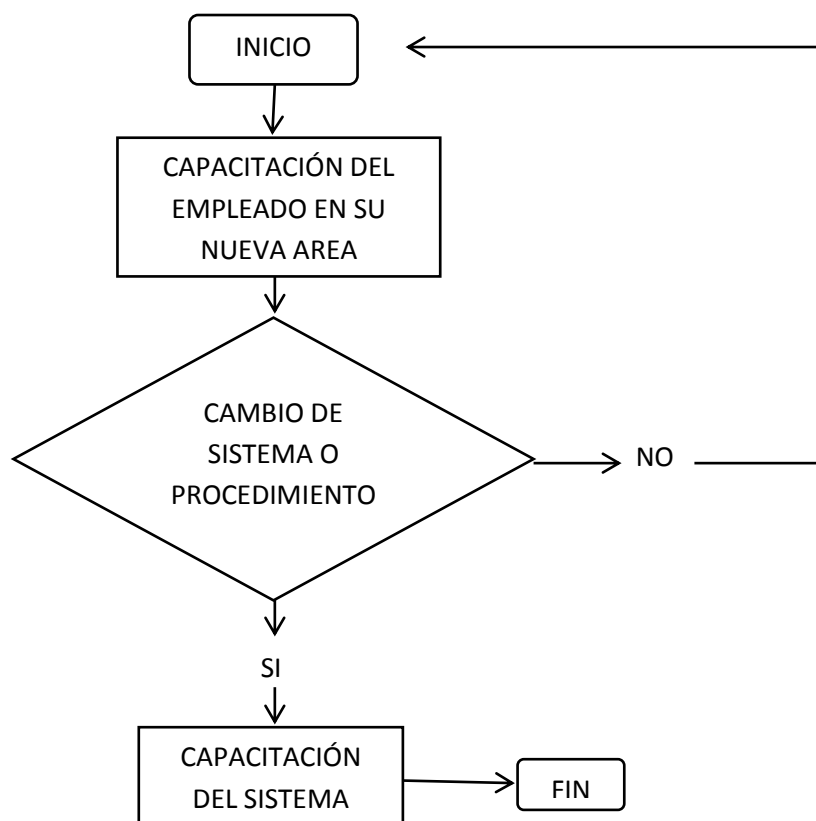
3.1.3.1.2.1.5 CAPACITACIÓN

Es la función que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio de estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Actualmente la capacitación del personal no tiene ningún procedimiento se lo realiza en el momento que ingresa un nuevo empleado o un cambio de sistema o de procedimiento interno en las delegaciones.

DIAGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO



3.1.3.1.2.1.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- ✓ Técnicas orientadas a la tarea
- ✓ Técnicas orientadas a las personas
- ✓ Sistemas de retroalimentación
- ✓ Sistemas de mejora del rendimiento

Análisis de factores de desempeño según porcentajes:

CATEGORIAS	PONDERACIÓN
Habilidad	45%
Esfuerzo	14%
Responsabilidades	32%
Condiciones de Trabajo	9%
SUMAN	100%

FUENTE: Estudio Diagnostico

ELABORADO: La Autora

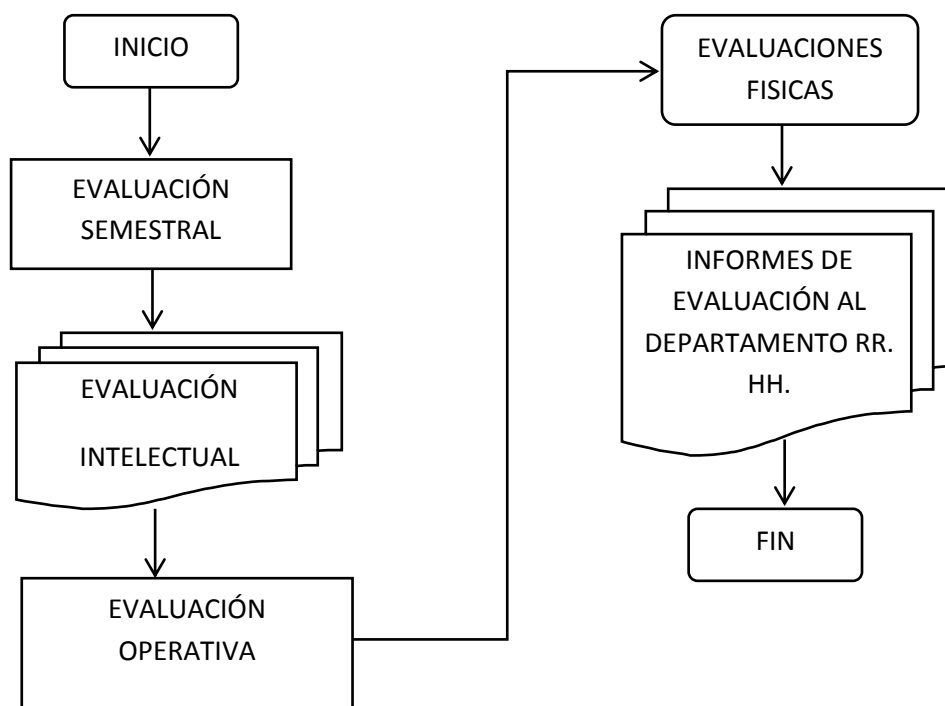
Este análisis se realiza mediante la ponderación de porcentajes es decir desde el 10% a 100% conteniendo la información de encuestas y de la información recopilada en el diagnóstico realizado a la empresa.

Análisis de subfactores de desempeño por porcentajes y puntos

SUBFACTORES	PORCENTAJES	PUNTOS
Educación	19%	190
Experiencia	13%	130
Iniciativa	13%	130
Esfuerzo Física	5%	5
Esfuerzo Mental	9%	9
Responsabilidad por Personal	20%	200
Responsabilidad por Equipos	12%	120
Ambiente	9%	9
SUMAN	100%	1.000 PUNTOS

FUENTE: Estudio Diagnostico
 ELABORADO: La Autora

DIAGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL



3.1.3.1.2.1.7 RETRIBUCIÓN

Son la remuneración más beneficios de Ley que tendrán derecho los empleados de las diferentes áreas del CÍRCULO DE LECTORES S. A. por sus funciones y actividades que cumplan dentro de la empresa.

Estarán compuestas de la siguiente manera:

RETRIBUCIÓN DIRECTA. - Es el sueldo propiamente dicho más los beneficios de Ley, que se lo pagara como contraprestación de sus servicios en forma mensual.

1. Sueldo Básico Unificado
2. Décimos
3. Vacaciones
4. Utilidades
5. Seguro Social

RETRIBUCIÓN COMPLEMENTARIA. - Tienen como finalidad compensar determinadas actividades o esfuerzos extras realizados por los empleados.

1. Horas Extras
2. Comisiones
3. Bonificaciones
4. Premios

RÉGIMEN SALARIAL CÍRCULO DE LECTORES S.A.

NIVEL DIRECTIVO	
CARGO	SUELDO
GERENTE GENERAL	\$ 2.300,00
NIVEL ASESOR	
AUDITOR INTERNO	1.200,00
AUDITORA CLIENTES	800,00
ABOGADO	1.000,00
ASISTENTE JURIDICO	850,00
NIVEL GERENCIAL	
GERENTE GENERAL	2.300,00
GERENTE FINANCIERO	1.800,00
GERENTE DE MERCADEO	1.800,00
JEFE DE SISTEMAS	600,00
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	500,00
NIVEL OPERATIVO	
ASISTENTES DE CONTABILIDAD	450,00
ASISTENTES DE IMPORTACIÓN	
ASISTENTES DE COMERCIALIZACIÓN	450,00
ASISTENTES DE SITEMAS	420,00
OPERADORAS DE CALL CENTER	380,00
AYUDANTES DE BODEGA	380,00
SERVICIOS GENERALES	
PERSONAL DE LIMPIEZA	350,00

3.1.3.1.2.1.8 PROMOCIÓN

Esta etapa ayuda a que mediante la evaluación semestral se pueda conocer los resultados tanto intelectuales, operativos y físicos.

Con estos resultados el departamento de Recursos Humanos realizará un análisis de cada uno de los empleados y así ser promovidos a un mejor puesto.

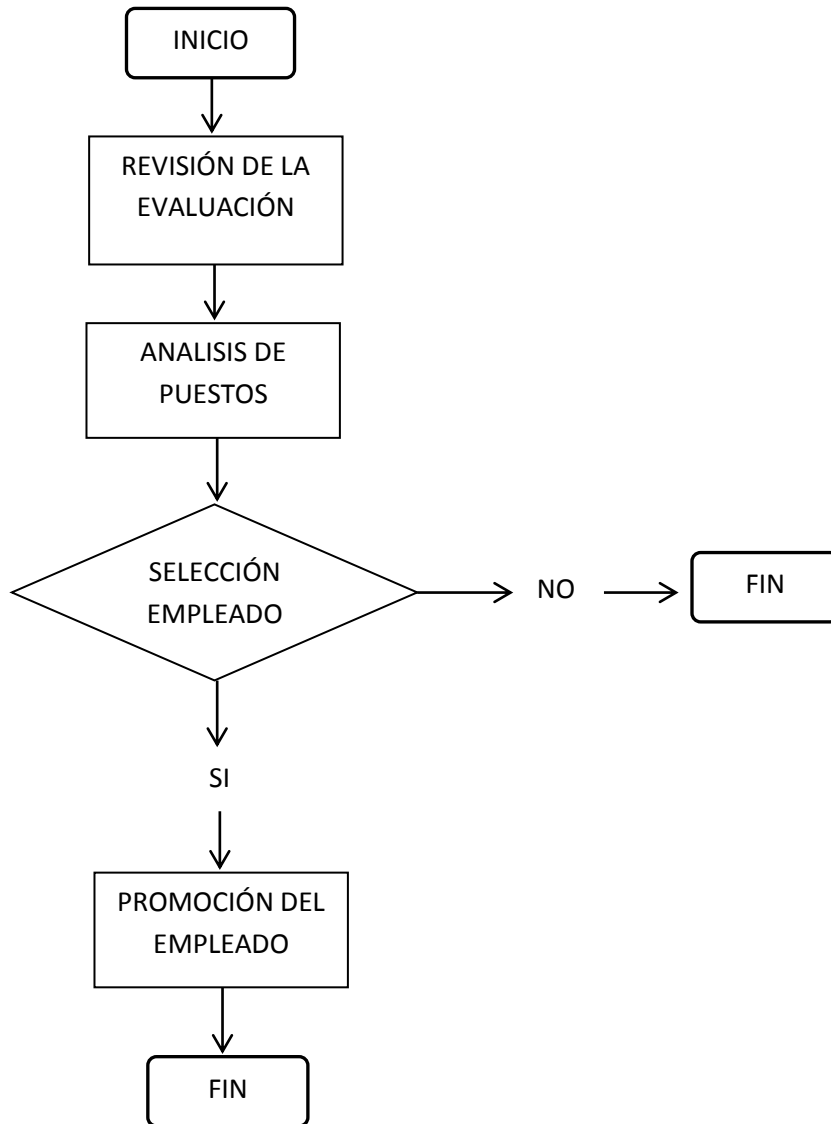
CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS		FECHA
NOMBRE DEL EMPLEADO:	UNIDAD ADMINISTRATIVA:	
TITULO DEL PUESTO:	SUELDO:	
NIVEL DE ESTUDIOS:	UBICACIÓN:	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	TITULO DEL PUESTO:	
PROPOSITO DEL PUESTO:		
CLIENTES DEL PUESTO:		
INTERNOS	EXTERNOS	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:		
FRECUENCIA	% DE TIEMPO INVERTIDO	
A) DIARIAS:		
_____		[]

B) PERIÓDICA		
_____		[]

C) OCACIONALES O ESPORADICAS		
_____		[]

SISTEMA DE INFORMACIÓN			
REPORTE INFORME ETC	TIPO		FRECUENCIA
	R	G	
R= RECIBIDO DE TERCER	G= GENERADO POR EL OCUPANTE DEL PUESTO		
INSTRUMENTOS DE TRABAJO UTILIZADOS EN EL PUESTO			
RESPONSABILIDAD SOBRE ACTIVOS DE LA INSTITUCIÓN			
ACTIVOS	RESPONSABILIDAD		
<p>ESTUDIOS</p> <p>GRADO DE EDUCACIÓN REQUERIDO _____ AÑOS DE ESTUDIO _____</p> <p>ESPECIALIDAD _____</p> <p>CONOCIMIENTOS HABILIDADES ESPECIALES</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
EXPERIENCIA			

DIAGRAMACIÓN DE PROMOCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



3.1.3.1.2.1.9 RENUNCIA DEL PERSONAL

El proceso de renuncia del personal será de acuerdo a los siguientes artículos del Código de Trabajo:

Art. 118.- Causas para la terminación del contrato individual.

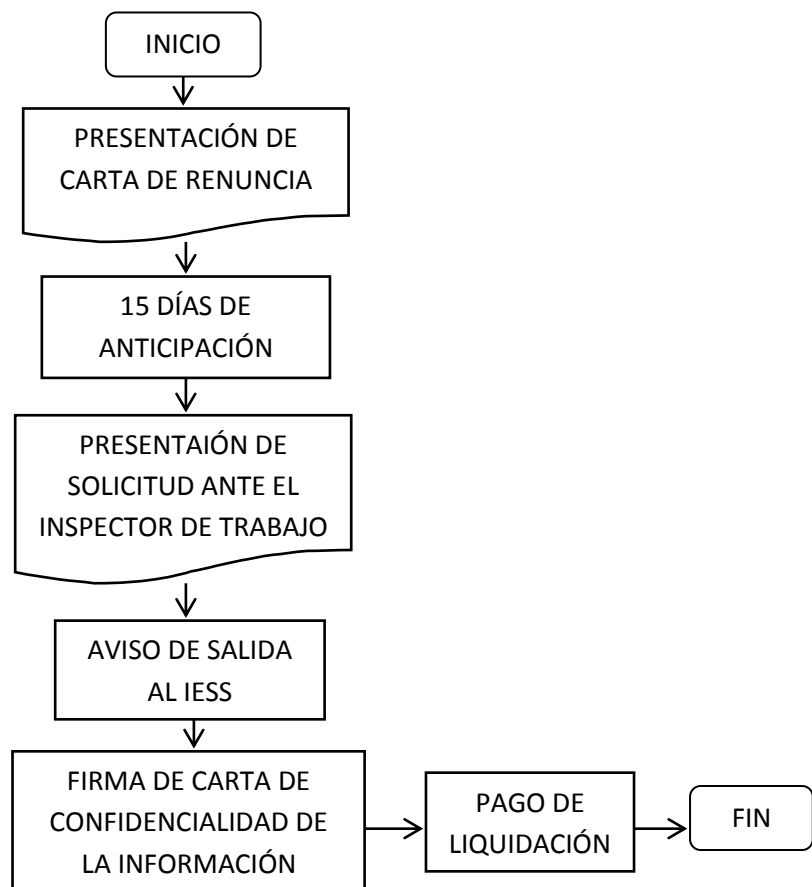
Art. 119.- Terminación unilateral justificada.

Art. 120.- Causas de terminación por el empleador.

La renuncia del personal se da por voluntad propia en los siguientes casos.

1. Mejor oferta laboral.
2. No se adapta a las condiciones laborales de la empresa.
3. No le agrada el trabajo bajo presión.

DIAGRAMACIÓN DE RENUNCIA DE RECURSOS HUMANOS



3.1.3.1.2.1.10 DESPIDO DEL PERSONAL

El proceso de renuncia del personal será de acuerdo a los siguientes artículos del Código de Trabajo:

Art. 125.- Procedimiento de visto bueno

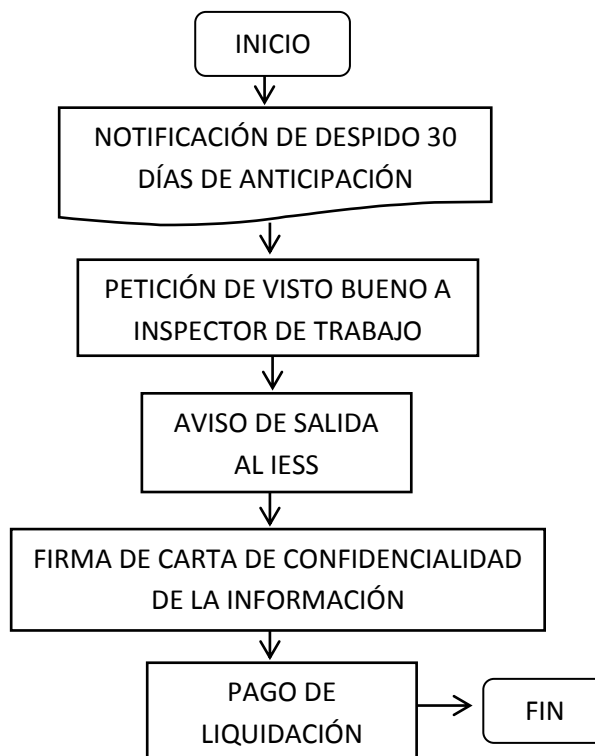
Art. 127.- Del desahucio del trabajador

Art. 126.- Bonificación de fin de contrato

El despido del personal se da por razones que la empresa considera que el empleado no está cumpliendo con las normas establecidas.

1. Faltas injustificadas al trabajo
2. No cumplir con el Reglamento Interno de la empresa
3. Ineficiencia y falta de responsabilidad al desempeñar su trabajo
4. Irrespeto a su jefe inmediato

DIAGRAMACIÓN DESPIDO DE RECURSO HUMANO



3.1.3.1.2.2 RECURSO LOGÍSTICO

El Recurso Logístico que maneja el Departamento Administrativo del CÍRCULO DE LECTORES S.A. está conformado por los siguientes elementos:

3.1.3.1.2.2.1 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

TRANSPORTE

1. La mercadería saldrá de la bodega central de CÍRCULO DE LECTORES S.A. ubicadas en Carcelén.
2. Se utilizará los servicios de SERVIENTREGA S.A. O TRAMACO S.A. para la transportación de la mercadería a las diferentes delegaciones a nivel nacional.
3. La mercadería ingresada a cada una de las delegaciones será enviada por SERVIENTREGA a los domicilios de los Distribuidores.

COMUNICACIÓN

Hay cuatro tipos de comunicación utilizada en CÍRCULO DE LECTORES S. A. tanto a nivel nacional como internacional.

1. Vía Telefónica
 2. Fax
 3. Intranet
 4. Internet
-
- ✓ Las delegaciones ubicadas a nivel nacional se comunicarán con la Matriz sea vía telefónica, fax o intranet que es una red interna.
 - ✓ La Matriz podrá utilizar las cuatro formas de comunicación sea para nivel nacional o internacional y así ayudar al desenvolvimiento normal de sus actividades.

SEGURIDAD

La seguridad tanto de la Matriz como de las Delegaciones y de Bodega Central estará a cargo de la empresa de seguridad ALDASEG CIA LTDA.

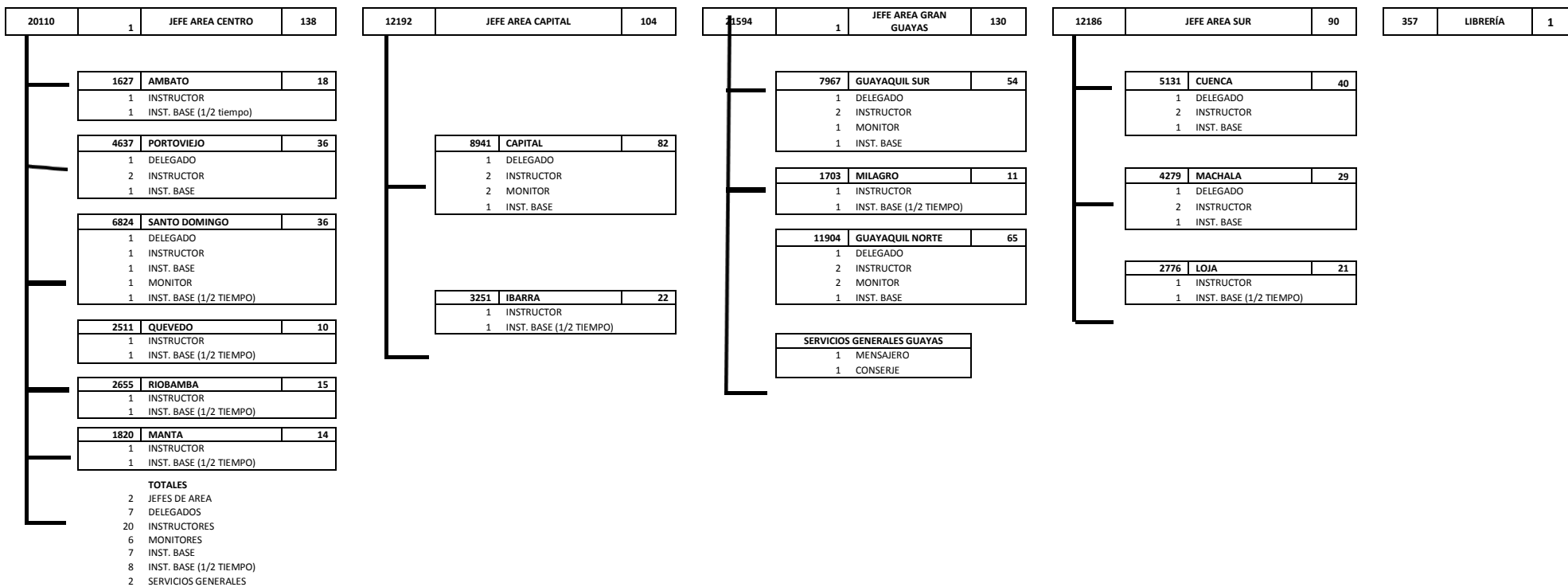
DELEGACIONES

Las delegaciones son las sucursales que tiene la empresa en distintas ciudades del país con su respectivo personal.

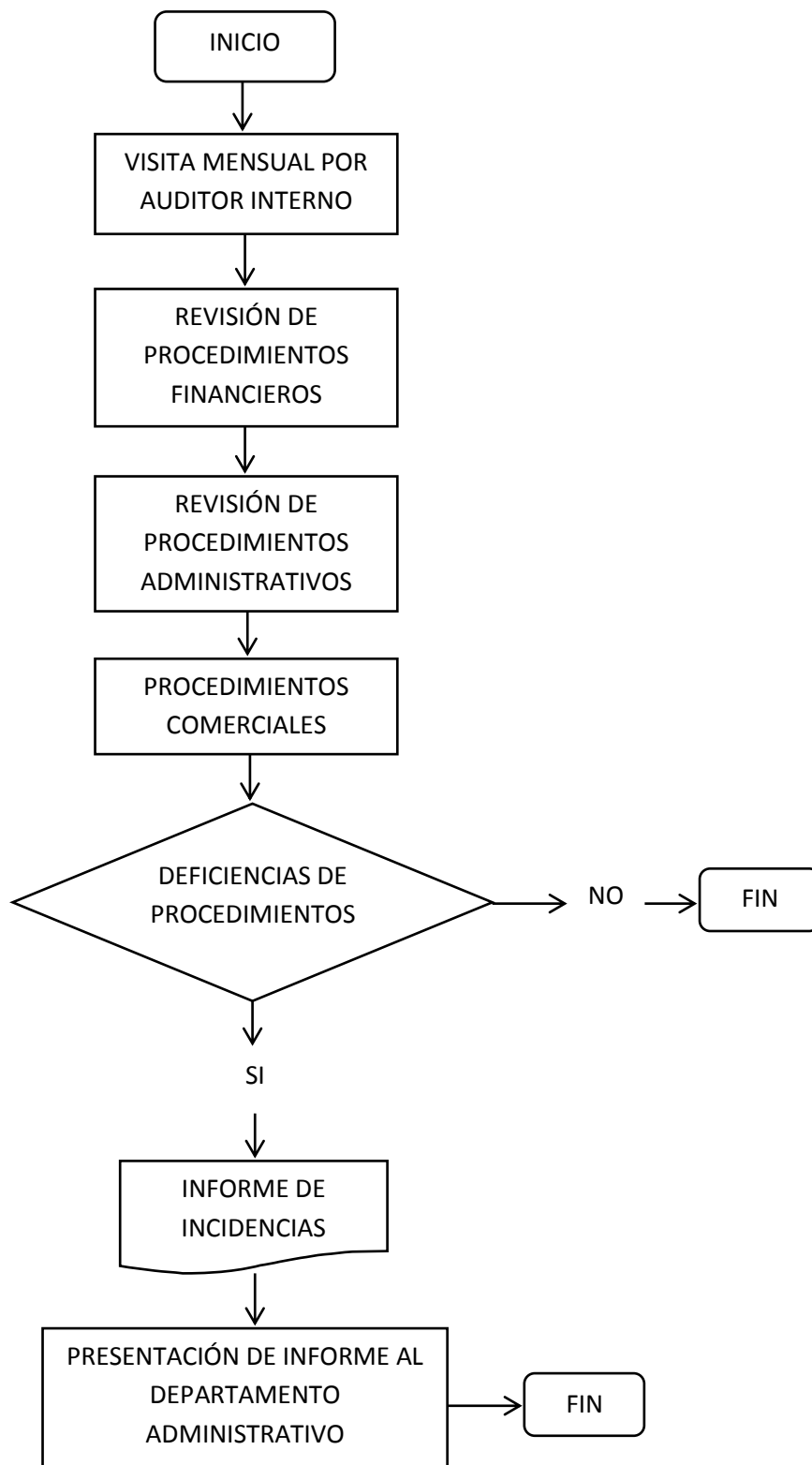


CIRCULO DE LECTORES S.A. ECUADOR ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SERVICIO

GERENTE GENERAL
Sr. Juan Jose Ortiz



DIAGRAMACIÓN DE CONTROL INTERNO DELEGACIONES



3.1.3.1.2.2.2 DISTRIBUIDORES

Los distribuidores son los encargados de mantener la mercadería en buenas condiciones para su futura distribución, además uno de los principales requisitos es tener un garante ya que la mercadería que entrega la empresa tiene valores altos. Los distribuidores están bajo responsabilidad de las diferentes delegaciones a través de una instructora base, las cuáles evalúan su diferente desempeño y luego informan a la Matriz.

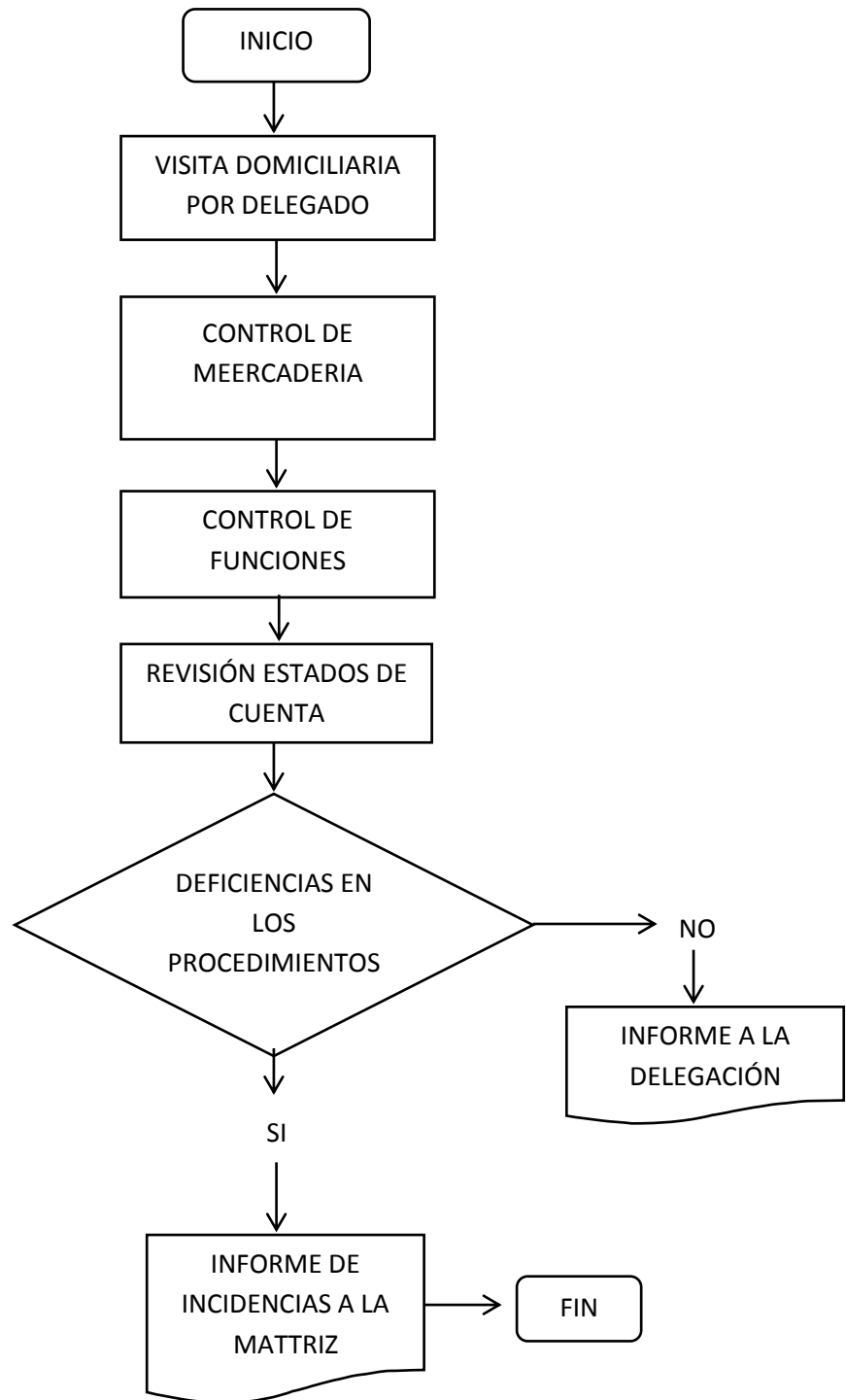
CÍRCULO DE LECTORES S. A. tiene tres canales de distribución, para llegar a los diferentes socios en todo el país.

- 1. DIFUSIÓN POR AMISTAD (DxA).** - Eso significa que uno de los socios nos presenta a un amigo y gana premios por ese nuevo socio.
- 2. DIFUSIÓN CULTURAL (DC).** - Es un grupo especializado llamados promotores los cuales promocionan, los productos a todos los socios.
- 3. DIFUSIÓN POR DISTRIBUIDOR (DT).** - Son las personas que se encargan de controlar mediante sectores y áreas la distribución eficiente de los promotores.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.** Entrega de revista
- 2.** Recoger pedidos
- 3.** Entrega de Mercadería
- 4.** Entrega de reportes a su respectiva delegación

DIAGRAMACIÓN DE CONROL INTERNO DISTRIBUIDORES



3.1.3.1.2.2.3 REPORTE DE RESULTADOS DELEGACIONES

Los reportes tanto de control de delegaciones como de distribuidores serán realizados por el Auditor Interno de la empresa en los cuales se observarán los siguientes procedimientos



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRACIÓN DELEGACIONES

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se controla eficientemente las carpetas comerciales de los distribuidores?	X			
2	¿Los manuales administrativos están actualizados?		X		
3	¿Se envía la correspondencia de forma inmediata?	X			
4	¿La correspondencia es recibida oportunamente y resuelta?		X		
5	¿Existe un listado actualizado de socios nuevos y antiguos?	X			
6	¿Se realizan informes de caja semanalmente?	X			
7	¿Los partes y contratos de producción son revisados diariamente?				
8	¿Los distribuidores y promotores son capacitados constantemente?	X	X		

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada

ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN TABLA DE ESCALA DE MEDICIÓN

CALIFICACIÓN	RELACIÓN
3	Alta
2	Media
1	Baja

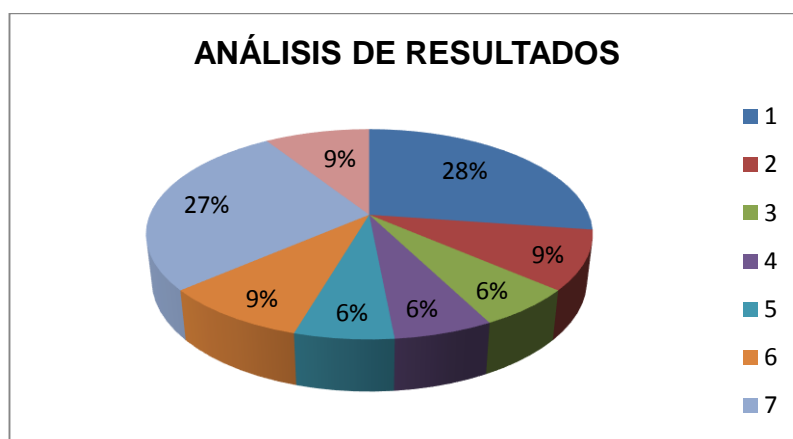
FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
ELABORADO: La Autora

PESO O PRIORIZACIÓN	RELACIÓN
9	Fuerte
3	Media
1	Débil

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
ELABORADO: La Autora

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO FINAL
1	3	9	27%
2	3	3	9%
3	2	3	6%
4	2	3	6%
5	2	3	6%
6	3	3	9%
7	3	9	27%
8	3	3	9%
TOTAL			100%

FUENTE: Cuestionario
ELABORADO: La Autora



CONCLUSIONES

Mediante este análisis nos podemos dar cuenta que se cumple la mayor parte de los procedimientos y que en los que se encuentran diferencias se deberán mejorar para las visitas que realizara el auditor interno a las diferentes delegaciones.

Para así prestar un excelente servicio a los socios; logrando la excelencia en toda la empresa.

Este informe que a continuación se presente es realizado cada mes, por el delegado de las diferentes delegaciones en el que se detalla el cumplimiento o deficiencia de los procedimientos:

Los procedimientos sometidos a evaluación son los siguientes:

1. Procedimientos financieros
2. Procedimientos Administrativos
3. Procedimientos Comerciales

A continuación, un ejemplo del informe realizado a la Delegación de Portoviejo

INFORME No 12-2013

Delegación Portoviejo 08 de febrero Del 2013

El día 08 de febrero del 2013 se realizó la verificación de procedimientos y controles administrativos en la delegación de Portoviejo a cargo de la Srta. Jessenia Bravo, se obtienen los siguientes resultados:

PARTE FINANCIERA:

Total, dinero (cheque por cambiar)	\$ 31.46
(+) Total recibos	32.91
(+) Reposición pendiente	<u>41.50</u>
Total, fondos disponibles	105.87
(-) monto asignado	<u>100.00</u>
Saldo	5.87

Saldo a favor lo retira la Srta. Jessenia bravo al momento de cambiar el cheque pendiente

CUENTA MOTIVACIÓN:

Saldo de estado de cuenta 07/febrero/2013	\$ 260.83
(+) Cargos pendientes	0.00
(-) Abonos pendientes	269.40
Saldo antes de inventarios	0.00
Inventario	<u>0.00</u>
Saldo final	(8.57)

Las facturas pendientes por justificar son las siguientes:

264722

264930

264144

Deben ser justificadas hasta el 11 de marzo del 2013

MERCADERÍA EN DELEGACIÓN:

Se realizó la revisión de muestras, de premios en la delegación de acuerdo al listado entregado por el departamento de inventarios, se obtienen las siguientes novedades:

PENDIENTES POR FACTURAR:

Cepillo costurero 15

Todas las Medicinas 3

Debe enviar a facturar hasta el 14 de febrero del 2013.

En la delegación se mantienen 17 libros de la segunda entrega de BELLEZA que deben ser ubicados, no se acepta devolución de estos libros informar el avance. Adicional existen 4 paquetes de los libros de Imanes, de distribuidores de Jipijapa, deben ser ubicados no se aceptan devoluciones.

Mercadería de DT inactivos: Cuadros, Martínez, Molina, García, ubicar e informar el resultado, Srta. Jessenia Bravo, Sr. Hugo Chávez.

MUEBLES Y ENCERES:

Los activos fijos se encuentran en acuerdo al listado proporcionado por el Departamento de Contabilidad.

PARTE ADMINISTRATIVA:

Los estados de cuenta están firmados por todos los distribuidores, se debe corregir de inmediato y tomar los correctivos para que las firmas sean las correctas en relación a la cedula de ciudadanía, casos concretos: MARIA MOREIRA, MENDIETA.

Es un requisito obligatorio que en todas las carpetas estén firmados los documentos y estados de cuenta de todos los meses sin excepción. En los ficheros no están archivadas las tarje fichas vigentes, se debe destruir las anteriores y dar el correcto uso al fichero.

PARTE COMERCIAL:

SR. LOOR:

Detalle los puntos revisados en la delegación de Portoviejo y Manta para su corrección y seguimiento, adicional debe observar estos en las dependencias que usted supervisa porque deben tener los mismos problemas:

PROCEDIMIENTOS COMERCIALES:

PORTOVIEJO:

No tienen el control de entrega de revista, no todos los distribuidores firman este formulario, adicional el total de revistas entregadas a los distribuidores no cuadra con el total de revistas despachadas, el control de entrega de revistas es deficiente.

Listado de socios nuevos, segundos pedidos, no se verifica en el sector que sea real la información que el Distribuidor entrega se confía en la información que se recibe, especialmente en la zona 1 (RENATO ANCHUNDIA).

Los Distribuidores no acompañan a la promoción, no le dedican el tiempo necesario, únicamente le indican el límite del sector y se retiran se debe corregir de inmediato, tienen promoción permanente.

SECTORES: En la empresa los sectores son los lugares donde el grupo de promoción, visita a cada uno de los socios, los cuales son numerados y no por dirección.

ACTIVACIÓN: Esto significa que los grupos de promoción que visitan los diferentes sectores en busca de socios nuevos, actualmente la meta es de cada 100 visitas realizadas logramos 70 socios nuevos.

REVISTAS ENTREGADAS: Son las revistas que presentan el grupo de promoción para captar socios nuevos, en esta revista se encuentran todos los productos, haciendo énfasis en el libro recomendado, colecciones y premios que se darán en caso de presentamos un nuevo socio a lo que denominamos (Difusión por amistad).

A continuación, se muestra una tabla en la que están interactuados todos los factores antes indicados en una de las delegaciones:

CRUCE DE REVISTAS ENTREGADAS vs ACTIVACIÓN

SECTOR	ACTIVACIÓN	REVISTAS ENTREGADAS
126	30	100
183	52	100
168	48	100
169	6	100
170	54	100
108	21	100

CONCLUSIONES

Las causas de la baja de activación en especial en los sectores 169 y 108 se debe a que el distribuidor no acompaña a sus promotores, no se verifica si hay socios reales en el sector.

Visitas domiciliarias: (Revisión de recuperación de cartera baja)

Sector 181 (Bahía) no se ha realizado visita domiciliaria, el Sr. Delegado no conoce al Distribuidor.

Sector 109 en visita domiciliaria se detectó un descuadre de \$ 100.00 al momento de realizar el arqueo de cuenta, actualmente existe un saldo de \$ 992.70, si la visita se la realiza de manera eficiente y el día que es los descuadres no serán mayores, se debe programar una nueva visita domiciliaria.

Atentamente,

DELEGADO

3.2. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

3.2.1. INTRODUCCIÓN

La gestión a realizarse en el Departamento de Sistemas es para diseñar procesos y manejar un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en realizar las actividades de diseño, realización, seguridades, implementación, mejoras y modificaciones del Sistema Informático, las cuales deben ser

desempeñadas de forma eficiente para terminar y alcanzar los objetivos señalados.

Importancia de la Gestión en el departamento de Sistemas

La importancia radica principalmente en crear un Sistema Informático de calidad que ayude a mejorar las operaciones de la empresa.

Además, brindar una herramienta útil a todos los usuarios de los diferentes departamentos:

3.2.2. OBJETIVOS

3.2.2.1. Objetivo General

Lograr con el Sistema de Control Interno aplicado al Departamento de Sistemas de la empresa CÍRCULO DE LECTORES S.A., mejoren sus procedimientos operativos, que permitan un servicio diferenciado y especializado hacia los socios, consiguiendo de esta manera en forma eficiente la producción alcanzada y reducción de tiempos.

3.2.2.2. Objetivos Específicos

1. Mejorar el control administrativo con respecto a las responsabilidades del Sistema Informático; y los diferentes procedimientos a ponerse en práctica.
2. Lograr que el Departamento de Sistemas brinde a sus usuarios información correcta y fiable para así facilitar la obtención de resultados oportunos y verídicos, que ayuden a la toma de decisiones.

3.2.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

3.2.3.1. Aplicación de procedimientos

Los procedimientos para la realización de la evaluación del Control Interno para lograr la eficiencia en la gestión del Departamento de Sistemas; son los siguientes:

- Cuestionarios de Control Interno
- Evaluación de resultados.

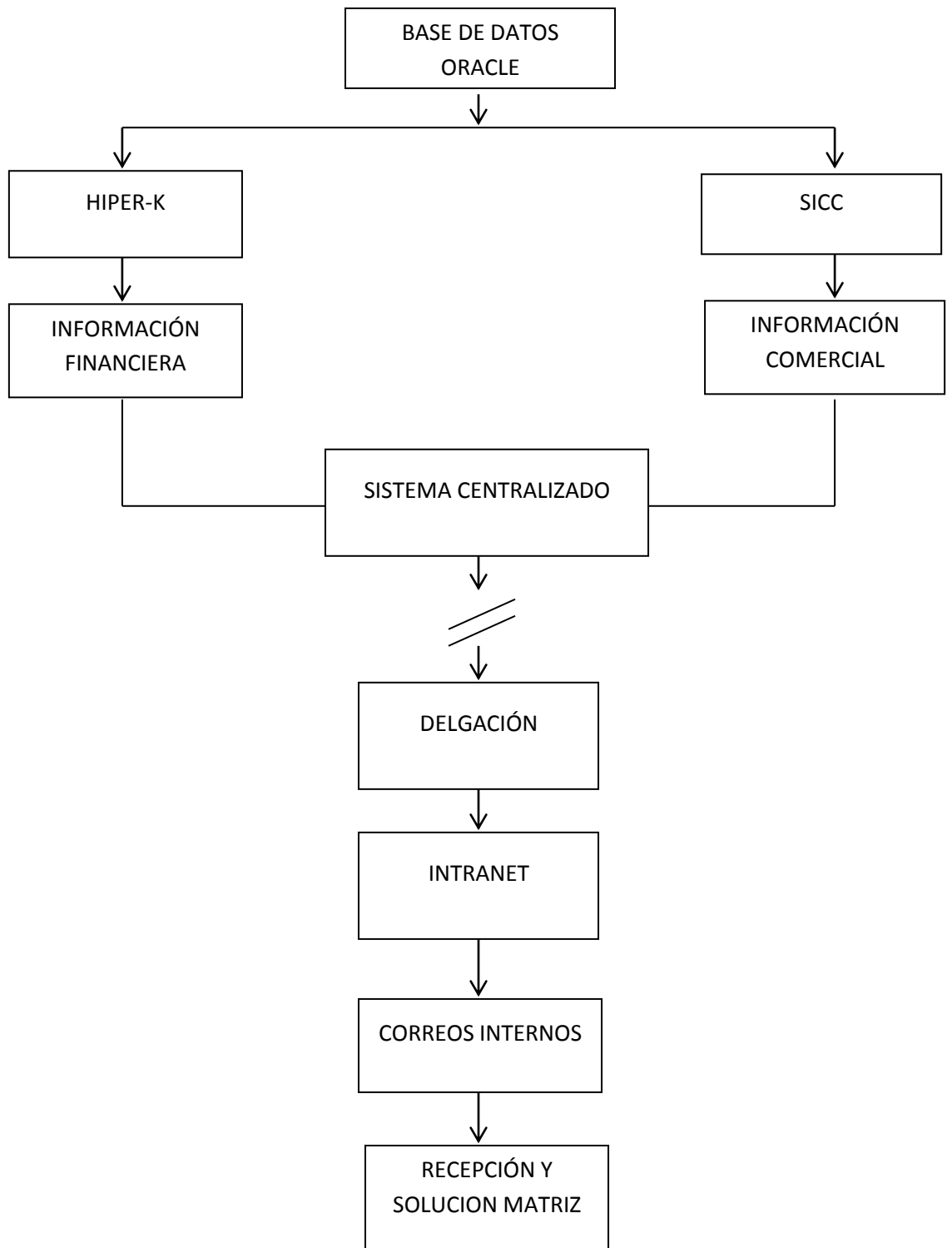
3.2.3.1.1. Sistema Informático

El sistema Informático del CÍRCULO DE LECTORES S. A. tiene la siguiente estructura, el cual facilita todas las operaciones de la empresa.

El Sistema Informático funciona de la siguiente manera:

1. La Base de datos es manejada bajo la plataforma de ORACLE, que es una de las más eficientes que existe actualmente en el mercado.
2. Dentro de ORACLE, funciona dos sistemas; el HIPER-K y EL SIIC.
 - 2.1. HIPER-K.- Este es el sistema que se encarga de toda la información financiera
 - 2.2. SIIC. - Denominado SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO CÍRCULO; se encarga de todos los procesos referentes a los procesos de comercialización.
3. El Sistema Informático es centralizado es decir los programas y aplicaciones es manejado enteramente por la matriz; el resto de delegaciones solo maneja el intranet que es solo para enviar correos internos hacia la matriz.

ORGANIGRAMA DEL SISTEMA INFORMÁTICO



A continuación, una breve explicación de la estructura del sistema

ESTRUCTURA DEL SISTEMA INFORMÁTICO

BDD BASE DE DATOS	PLATAFORMA ORACLE	DEVROPEN		
		FORMS Permite realizar pantallas	REPORTS Permite realizar reportes	DISCOVERED Permite realizar reportes contables y financieros

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

SIIC SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO CÍRCULO	PROCEDIMIENTOS			
	SOCIOS	FACTURACIÓN	INVENTARIOS Y COSTOS	CARTERA

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

HIPER-K	PROCEDIMIENTOS		
	CONTABLE	FINANCIERO	NÓMINAS

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

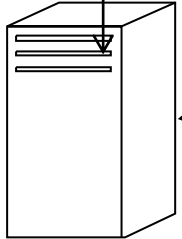
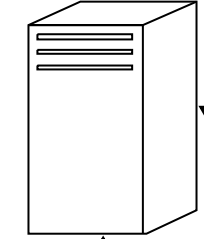
ESQUEMA FUNCIONAL DE SERVIDORES-CÍRCULO

FIREWALL-WEB

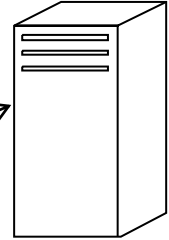
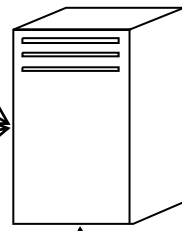
- Firewall
- NAT
- Webserver Catálogo

- Validación usuarios
- Impresión
- DHCP dominio
- Estación de Trabajo

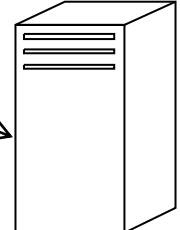
- Hiper-k
- RespaldoBDD
- Hosting programas SIIC
- Estructura respaldo SIIC



CÍRCULO

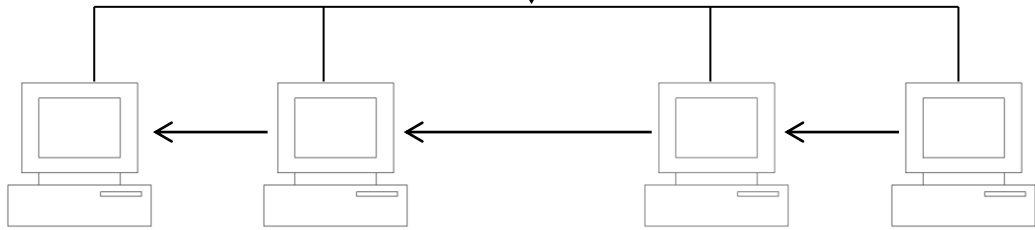


HIPER-K



SICC

CORREO ELECTRÓNICO



3.2.3.1.1.1. Construcción Del Sistema Informático

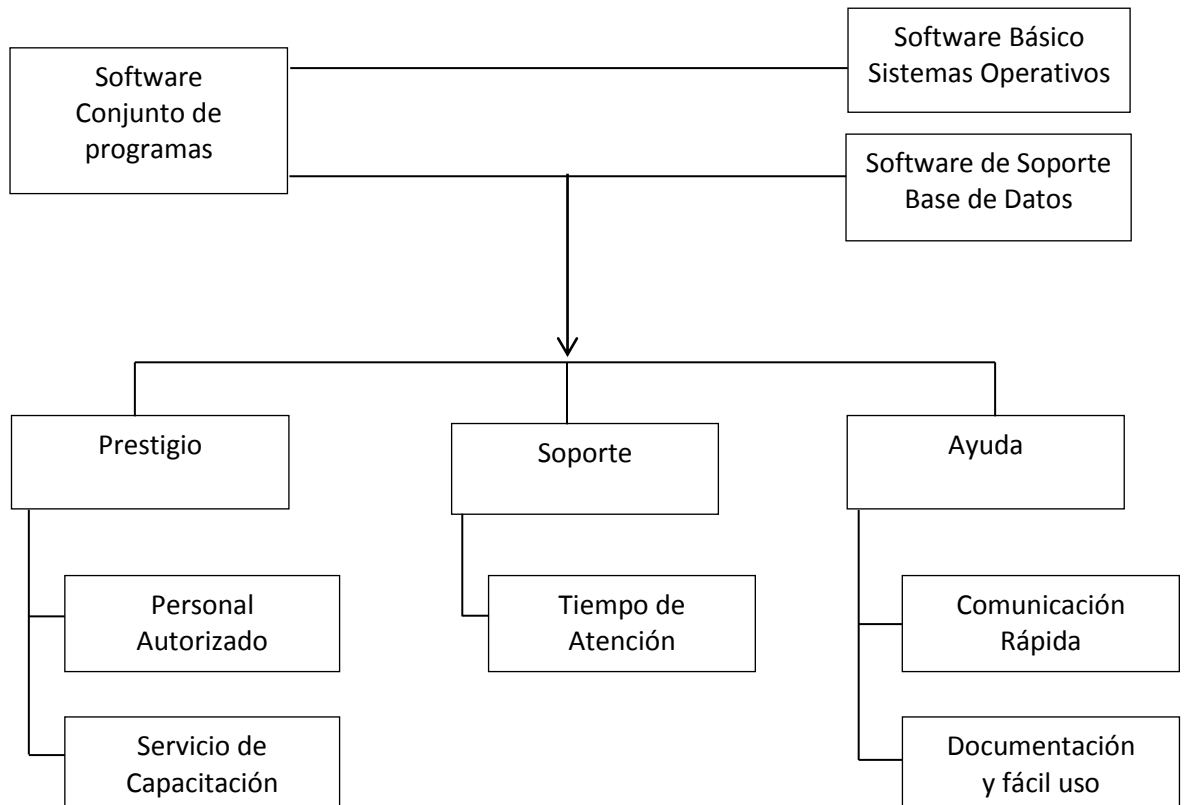
Los elementos claves a controlar en la construcción del Sistema Informático

Son los siguientes:

1. El producto obtiene (el sistema).- Su objetivo es verificar y asegurar que cumpla con todos los estándares de calidad.
2. La actividad de construcción (el método).- Se debe vigilar que el trabajo se haga en forma planificada, controlada y administrada. Además velar que los temas se realcen en forma, planeada y controlada, con plazos y costos razonables.

Para la construcción del Sistema Informático, se debe tomar en cuenta el siguiente esquema.

Por medio de este esquema podremos saber los diversos criterios que debemos tener en cuenta al momento de seleccionar un software:



PROBLEMAS ASOCIADOS CON LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO

A continuación, detallamos los problemas más comunes al momento de construir un nuevo sistema:

1.- Construcción de sistemas inadecuados. - Sus características lo hacen inútil para el fin que estaba previsto.

2.- Sistemas ineficaces. - La ineficacia es uno de los problemas de la falta de adecuación, relacionada con la capacidad de procesos y la satisfacción de las necesidades del usuario.

3.- Sistema inseguro. - Presenta dos aspectos; facilidad de ingreso y realización de operaciones no permitidas y admisión de datos incorrectos.

A continuación, se realizará un Cuestionario de Control Interno para conocer si se cumple con los procedimientos requeridos para la construcción de un Sistema Informático.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es el sistema interesante para la empresa?	X			
2	¿Es el sistema útil para los departamentos, usuarios?	X			
3	¿Es fácil de mantener?	X			
4	¿Cuenta con buena documentación?		X		No existen manuales adecuados
5	¿Hay un adecuado uso de recursos tanto de software y hardware?	X			
6	¿Están definidos los objetivos del sistema?	X			Se deberá establecer los objetivos respectivos
7	¿Están definidos los encargados de la construcción del sistema y sus responsabilidades?	X			
8	¿Está previsto el plan de transmisión del viejo al nuevo sistema?		X		Es necesario realizar un plan de contingencia
9	¿Tiene los mecanismos precisos de seguridad, confidencialidad y control?	X			

FUENTE: Diagnostico

ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN TABLA DE ESCALAS DE MEDICIÓN

CALIFICACIÓN	RELACIÓN
3	Alta
2	Media
1	Baja

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada

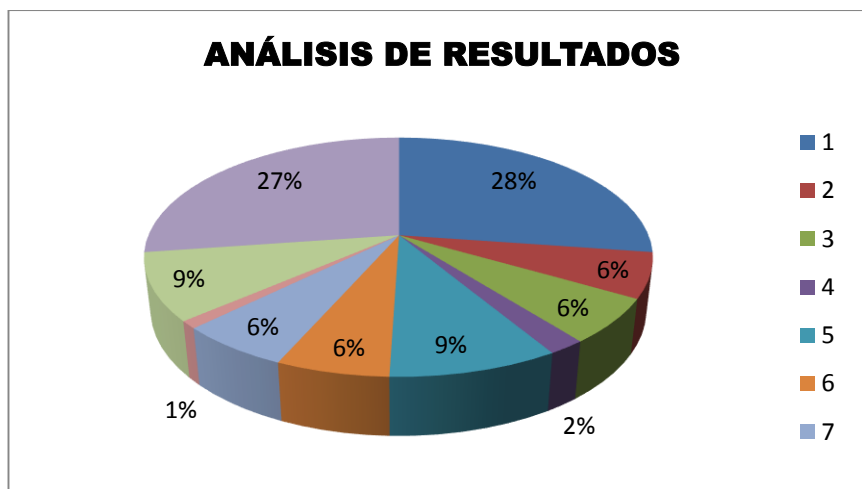
ELABORADO: La Autora

PESO O PRIORIZACIÓN	RELACIÓN
9	Fuerte
3	Media
1	Débil

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
 ELABORADO: La Autora

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO FINAL
1	3	9	27%
2	2	3	6%
3	2	3	6%
4	2	1	2%
5	3	3	9%
6	2	3	6%
7	2	3	6%
8	2	1	2%
9	3	3	9%
10	3	9	27%
TOTAL			100%

FUENTE: Cuestionario
 ELABORADO: La Autora



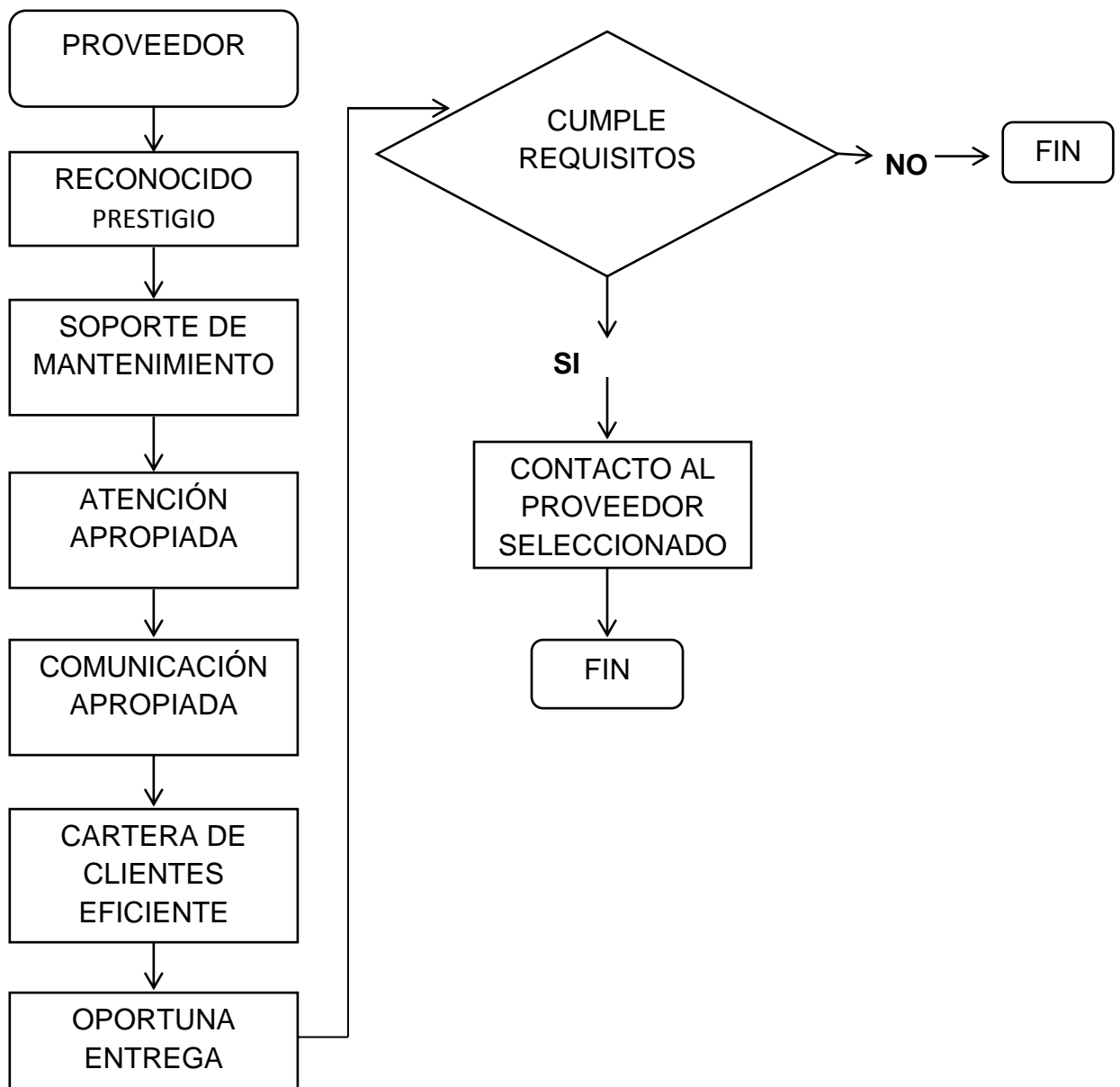
CONCLUSIÓN

Mediante este análisis nos ayuda a conocer que se cumplen casi todos los procedimientos, y que las fallas son más de tipo administrativo, que se tendrán que corregir con la debida oportunidad.

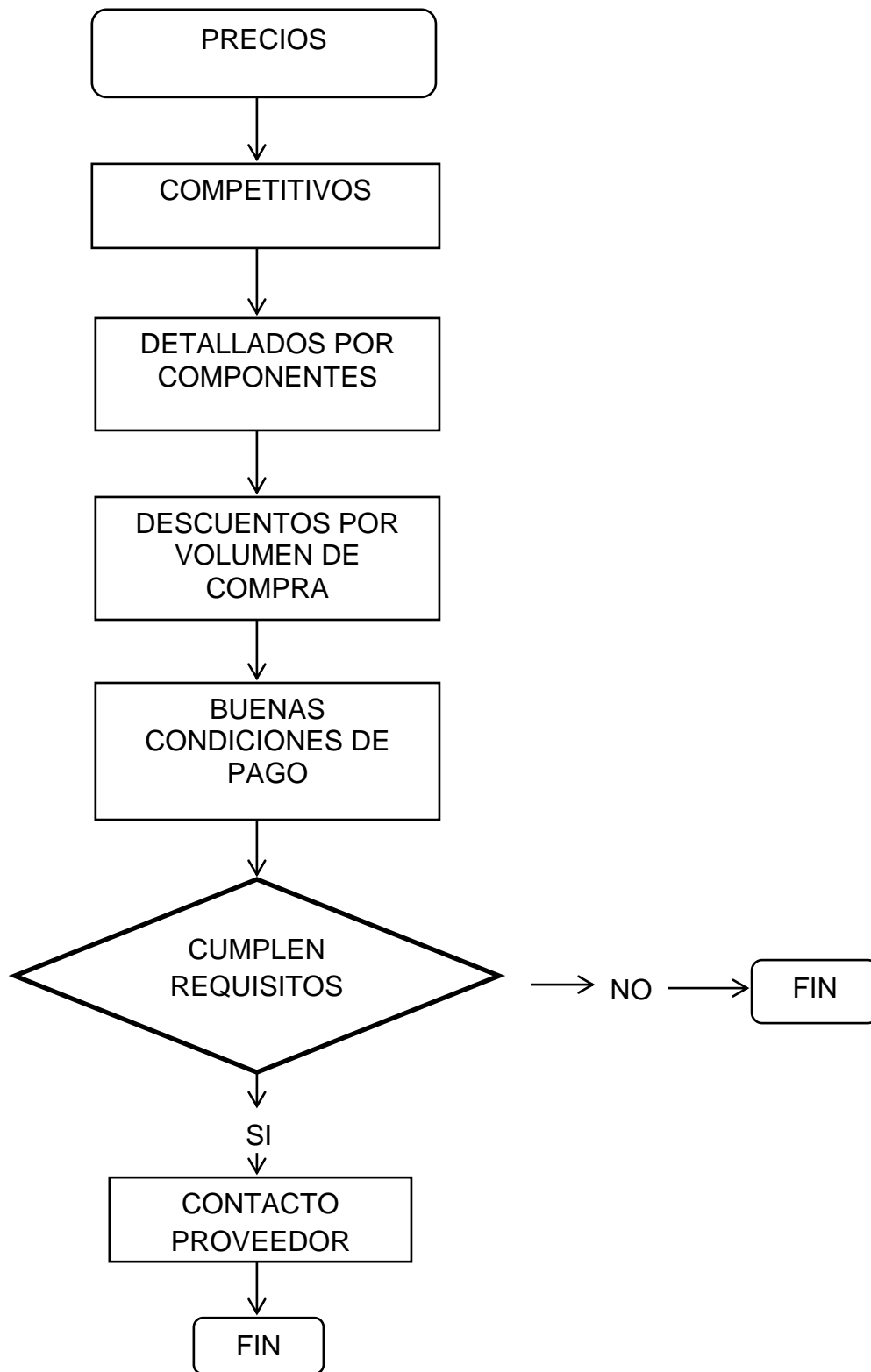
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA ELEGIR PROVEEDORES Y PRECIOS

Son muchos los puntos que se debe considerar y tomar en cuenta al momento de elegir proveedores y precios del equipo informático. La parte más delicada es la de escoger un buen proveedor que nos ofrezca calidad, tecnología y tiempo oportuno de entrega.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA ELEGIR PROVEEDOR



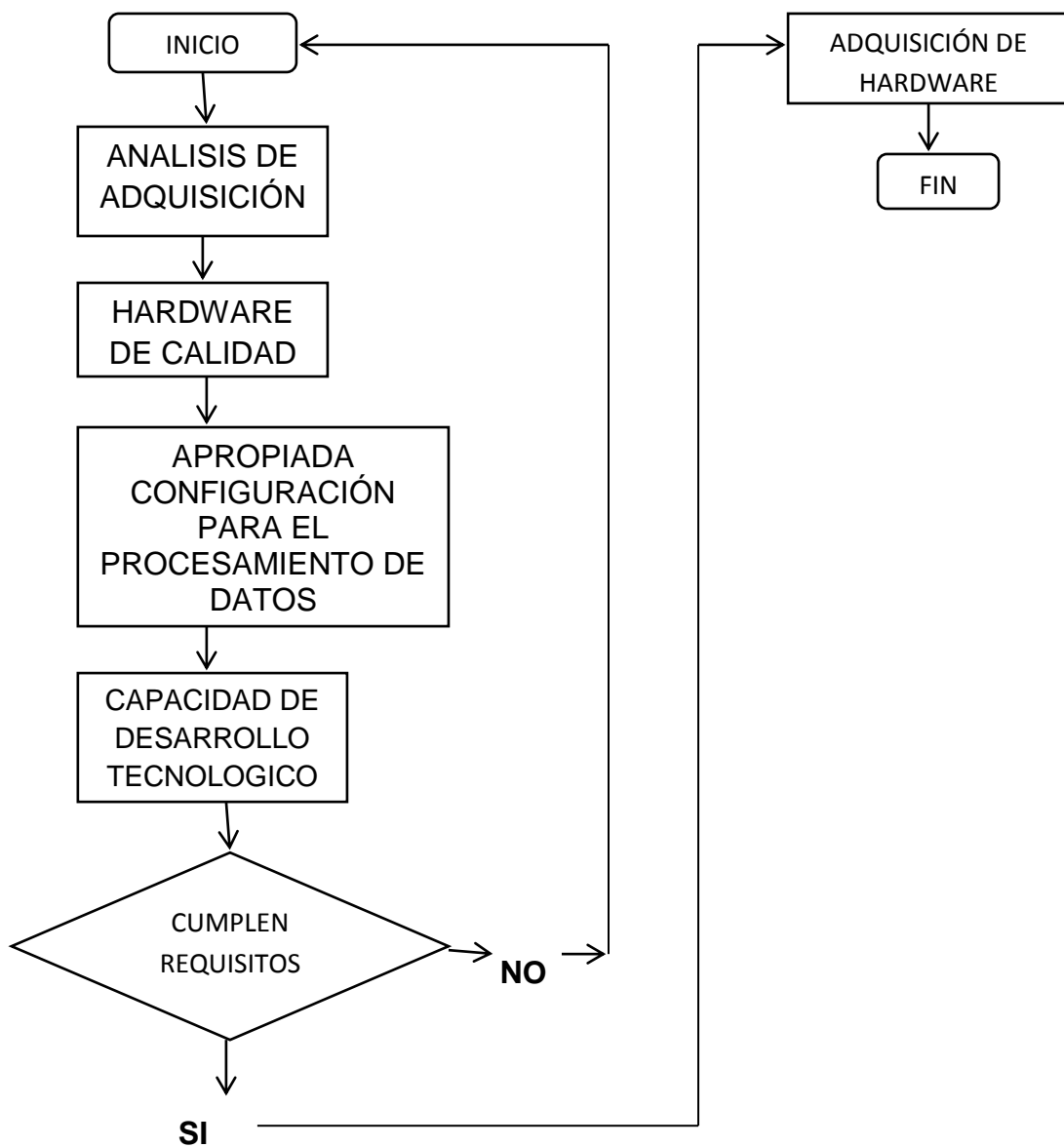
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA ELEGIR PRECIOS



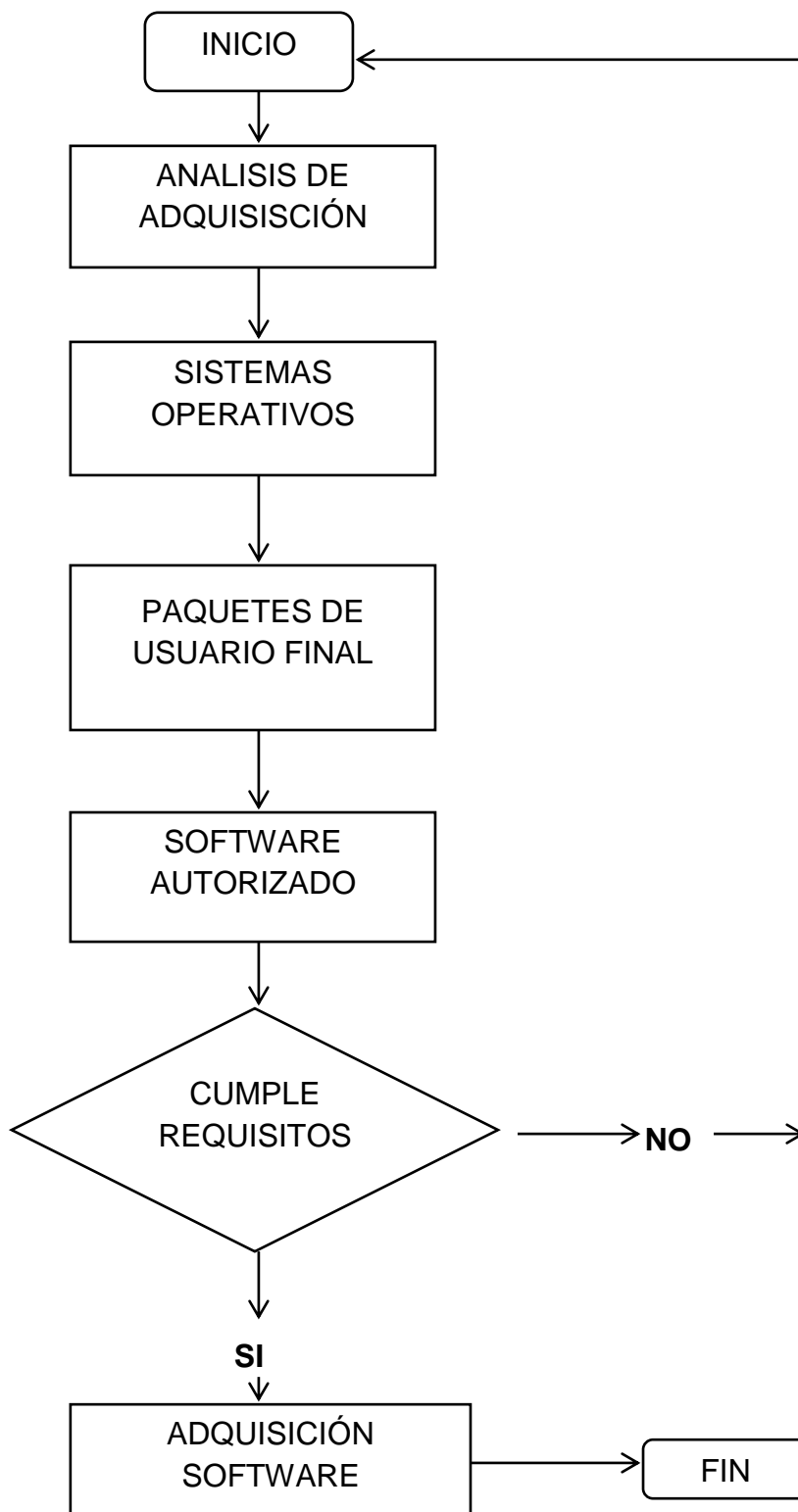
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA SELECCIÓN DE HADWARE

Son muchos los puntos que se debe considerar y tomar en cuenta al momento de escoger y seleccionar el equipo informático. La parte más delicada en la administración del sistema, es quizás la adquisición del equipo palpable (piezas, monitores, teclados, y todo lo que respecta al parte físico), proveedor(es) y los precios.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA LA ADQUISICIÓN Y SELECCIÓN DE HARDWARE



PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA SELECCIÓN DE SOFTWARE



3.2.3.1.1.2. Desarrollo del Sistema Informático

La calidad en el desarrollo del Software se ha convertido hoy en día en uno de los principales objetivos del área de sistemas.

El sistema deberá tener una excelente plataforma de base de datos, que nos permite ir desarrollando diferentes programas y aplicaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa tanto operativa como tecnología.

PERSONAL QUE PARTICIPA

El personal que participa dentro del desarrollo, serán todos los que trabajan en el área de sistemas los cuales tienen la suficiente capacitación y experiencia; quienes instalarán el software para beneficio enteramente de la empresa.

Durante el desarrollo del software se aplicarán rigurosos controles de prueba para encontrar fallas en el mismo y así evitar que en el momento de su aplicación exista un conflicto en la introducción de los datos que serán procesados y automatizados.

Consideramos un periodo no mayor de 6 meses para su aplicación

3.2.2.1.1.3. Seguridades

La importancia de este punto radica en el hecho de que actualmente la posesión de la información de calidad condiciona más que nunca el éxito de la empresa. Además, la capacidad de procesar elevados volúmenes de información que guardan los computadores, y la posibilidad de copiar y procesar esa información a un bajo costo, hace preciso considerar implantación de seguridades. El fraude por medio de la computación, ha preocupado en la actualidad por lo que se habría adoptado sistemas de control de la información.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGURIDADES Y CONTROLES FÍSICOS

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta el sistema con un regulador de voltaje?	X			
2	¿Si la respuesta a la pregunta anterior es SI está funcionando	X			
3	adecuadamente?		X		
4	¿Se encuentran en buenas condiciones los extintores?	X			
5	¿Cuenta el sistema con un equipo de aire acondicionado?	X			
6	¿Las instalaciones del Departamento de Sistemas se encuentran en un lugar funcional?	X			
7	¿Las instalaciones eléctricas del Departamento de sistemas	X	X		
8	tienen conexión a tierra?		X		
	¿Existe algún sistema de detección de incendios?		X		
	¿Está restringido el acceso al departamento de Sistemas?				

FUENTE: Diagnostico
ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN TABLA DE ESCALA DE MEDICIÓN

CALIFICACIÓN	RELACIÓN
3	Alta
2	Media
1	Baja

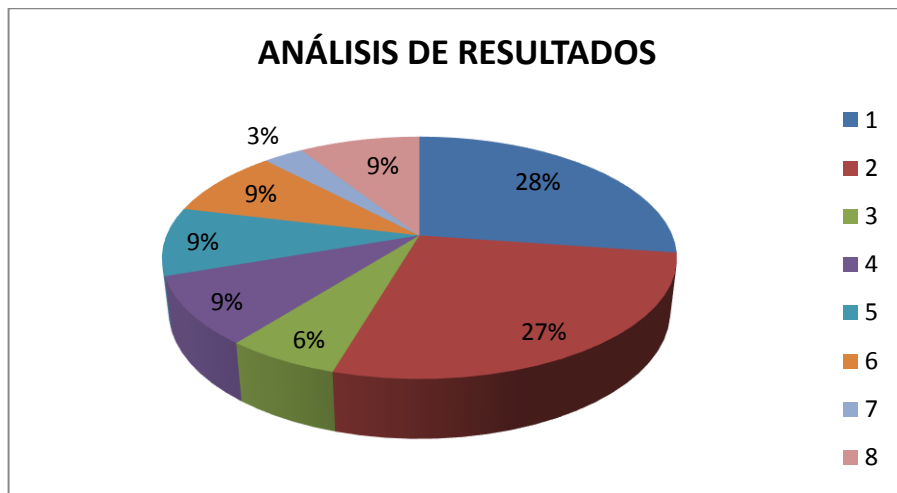
FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
ELABORADO: La Autora

PESO O PRIORIZACIÓN	RELACIÓN
9	Fuerte
3	Media
1	Débil

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
ELABORADO: La Autora

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO FINAL
1	3	9	27%
2	3	9	27%
3	2	3	6%
4	3	3	9%
5	3	3	9%
6	3	3	9%
7	1	3	3%
8	1	9	9%
TOTAL			100%

FUENTE: Cuestionario
 ELABORADO: La Autora



CONCLUSIÓN

Mediante este análisis nos podemos dar cuenta que las seguridades físicas son deficientes por lo que se deben tomar los correctivos necesarios para mejorarlos de inmediato los controles internos.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
SEGURIDADES Y CONTROL EN PROGRAMAS Y APLICACIONES**

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es adecuada la documentación de los programas?		X		
2	¿Los cambios, modificaciones o nuevos programas son autorizados antes de proceder con su realización?	X			
3	¿Participan el Auditor Interno en el desarrollo y revisión de los programas?		X		El auditor interno no tiene conocimiento del desarrollo de los programas
4	¿El acceso a los programas es reglamentado para el Departamento de Sistemas?	X			
5	¿Se preparan manuales de cada programa para el usuario?		X		Los manuales no son actualizados
6	¿Se da mantenimiento a los programas y aplicaciones en forma regular?	X			
7	¿Está cada usuario o grupo de usuarios provistos de una clave o código secreto de seguridad?	X			
8	¿El acceso a la tabla de palabras claves secretas está restringido?	X			

FUENTE: Diagnostico

ELABORADO: La Autora

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
TABLA DE ESCALA DE MEDICIÓN**

CALIFICACIÓN	RELACIÓN
3	Alta
2	Media
1	Baja

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada

ELABORADO: La Autora

PESO O PRIORIZACIÓN	RELACIÓN
9	Fuerte
3	Media
1	Débil

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
 ELABORADO: La Autora

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO FINAL
1	2	3	6%
2	3	9	27%
3	3	3	9%
4	3	3	9%
5	2	3	6%
6	3	3	9%
7	3	9	27%
8	2	3	6%
TOTAL			100%

FUENTE: Cuestionario
 ELABORADO: La Autora



CONCLUSIÓN

Mediante este análisis de información nos podemos dar cuenta que las seguridades en los programas y aplicaciones, se cumple en su mayoría, encontrando ciertas deficiencias en el control administrativo que deberán ser mejoradas.

3.2.3.1.1.4. Implantación del Sistema Informático

Para realizar la implantación del Sistema Informático se tomará en cuenta dos factores importantes:

Factores Entorno Operativo

- a. Configuración de hardware y software
- b. Número de centros de información
- c. Redes de comunicación
- d. Distribución de datos , aplicaciones, diseño y desarrollo

Factor Metodología de Trabajo

- a. Normas y procedimientos
- b. Documentación (manuales)
- c. Estándares de calidad
- d. Planificación, control y administración del sistema

3.2.3.1.1.5 Modificaciones en el Sistema Informático

El mejoramiento del sistema es uno de los puntos más importantes que se deben contemplar dentro de un contrato. En la modificación del sistema están contemplados los siguientes puntos:

- Actualización del sistema (mejoras de todo tipo con respecto al software aplicado)
- Adecuación para controlar la seguridad del Sistema (Controles antivirus)

- Mejoramiento en la adecuación de nuevos usuarios (Controles de entrada o contraseñas de acceso)
- Ampliación y acoplo en la gama de instrucciones ejecutables (nuevas funciones)
- Expansión de la red donde se aplique el sistema (Instalación del software en otras máquinas)

DETECCIÓN DE FALLAS

Aquí se contemplan las posibilidades de evitar errores o futuras complicaciones en la funcionalidad del sistema, prevenir cualquier mal funcionamiento que pueda provocar la pérdida de documentos de suma importancia. Mencionar algunos puntos contemplados como lo sería un plan de pruebas.

Plan de Pruebas

Durante el diseño del software se debe aplicar rigurosos controles de prueba para encontrar fallas en el mismo y así evitar en el momento de su aplicación conflicto en el ingreso de datos que serán procesados y automatizados.

Se considera un periodo no mayor a 6 meses para su aplicación.

3.2.3.2. PROCESOS OPERATIVOS

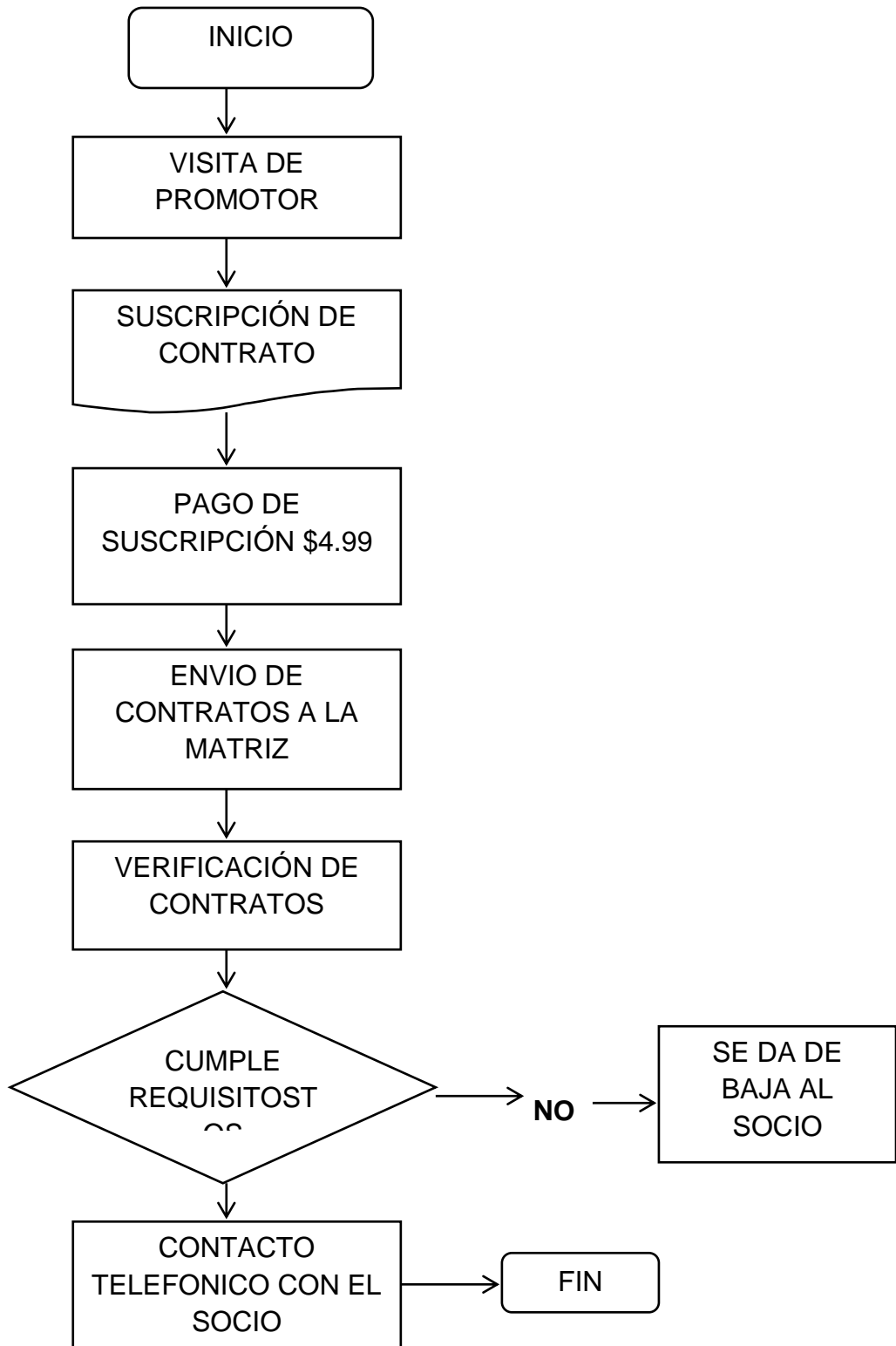
La empresa procesará toda su información a través del Departamento de Sistemas; el cual brindará el respaldo y una información confiable para obtener resultados que ayudarán a todos en la toma de decisiones responsables y en beneficio de la empresa.

Entre los principales procesos propuestos los siguientes:

3.2.3.2.1 Control de socios

Los socios son los clientes que tiene la empresa son los más importantes por eso se deberá esmerar en cubrir todas

CONTROL INTERNO DE LOS SOCIOS NUEVOS



Causas para dar de baja al socio y responsabilidad

Responsable: Jefes de Zona

- Socio moroso
- Socio duplicado
- Viajo al exterior
- Asunto económico
- No se localiza
- Socio fallecido
- No permiten acceso al socio
- No realiza pedido
- No desea el servicio

Causas para dar de baja al distribuidor y responsabilidad

Responsable: Delegado

- Distribuidor moroso
- No entrega la mercadería en forma oportuna a los socios
- No atiende a los socios

3.2.3.2.1.1 Telemarketing

Es el área especializada en el control de socios y sectores, los cuales manejan el siguiente proceso:

1. Recepción de contratos de todos los socios de las diferentes delegaciones mediante valija (valija se denomina a la maleta donde llegan contratos, partes de producción de los promotores y demás documentos para las diferentes áreas; mediante el documento relación de envió documentos)
2. Se deberán clasificar los contratos según delegaciones y sectores
3. Se deberán verificar del perfil del socio vía telefónica



**RELACIÓN DE ENVIÓ VALIJA
DOCUMENTOS**

No 250

DE MATRIZ

FECHA DE ENVIÓ 2011 / 04 / 15
AÑO MES DÍA

PARA STO. DOMINGO

EMP. DE TRANSPORTE
Nro. GUÍA 1205

GERENCIA JURÍDICO	Envió de documentos para proceder a seguir el juicio del Distribuidor Sr. Rafael Hernández por mantener un saldo con la empresa.
SISTEMAS	Enviamos los cupones del sorteo para que hagan llegar a todos los socios
CONTABILIDAD	
MERCADEO Y BODEGA	Enviamos junto con la mercadería todos los productos que se venderán en conjunto con los libros
AUDITORÍA Y/O AUDITORÍA DE SOCIOS	
NÓMINA TELEMARKETING	Se envía los respectivos roles de pago de quincena Enviamos el reporte de calaveras para que se tomen los respectivos correctivos
OTROS	

FIRMA DE RECIBIDO

_____/_____/_____
AÑO MES DÍA
FECHA DE RECIBIDO

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

Perfil del socio Requerido

- ❖ Mayor de 21 años
- ❖ Trabajo estable mínimo de seis meses
- ❖ No ser policía, militar o taxista (dificultad ubicación)
- ❖ Haber cancelado la suscripción de \$4.99
- ❖ Realizar un pedido al momento de su suscripción

4. Se determinan los contratos positivos y negativos

Contratos positivos. - Son los que cumplen con el perfil de los socios

Contratos negativos. - Son los que no cumplen con el perfil de los socios

A esta determinación la conocemos en la empresa como **Saneamiento de Socios.**

Traspaso de socios. - El traspaso de socios se lo realiza después del saneamiento de socios y se determina si corresponde o no al sector, en el caso de no pertenecer se lo traspasa para que reciba una atención eficiente y oportuna.

Cierre de socios. - El cierre de socios se lo realiza semanal, mensual y bimestral, esto ayudará para obtener resultados de cómo estamos en la capacidad de socios por parte del grupo especializado de promoción.

Estos reportes se los realiza por cada uno de las delegaciones y por cada uno de los canales de distribución.

3.2.3.2.2 Análisis de Gestión

Estos análisis ayudarán a la empresa a conocer la situación en que se encuentra en lo referente a los siguientes aspectos:

- ✓ Socios
- ✓ Campañas de promoción
- ✓ Ventas

Sistemas realiza los siguientes análisis

- ✓ Históricos
- ✓ Variables de gestión

Variables de Gestión. - Ayudarán a conocer como esta cada una de las delegaciones en especial en activación de socios; ya que trabajamos por objetivos.

VARIABLES DE GESTIÓN COMERCIAL BIMESTRE 5-2011

DELEGACIÓN: IBARRA

ZONA 1

RESPONSABLE: JACQUELINE SIMBAÑA

ACUMULADO

OBJETIVO	VARIABLE	RESULTADO	PORCENTAJE
2500	TOTAL, SOCIOS	2310	92.40%
300	SOCIOS NUEVOS	26	8.66%
20	TOTAL, SECTORES	14	70%
0	SECTORES INACTIVOS	0	0.00%
20	SECTORES ACTIVOS	14	70%
	VENTAS		
207	RECOMENDADOS	130	62.80%
103	DIFUSIÓN CULTURAL	17	16.50%
42	DIFUSIÓN POR AMISTAD	0	0.00%
42	DIFUSIÓN	5	11.90%
	DISTRIBUIDORES		

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

Históricos. - Son reportes que muestran la evolución de diferentes aspectos de la empresa.

SOCIOS NUEVOS DIFUSIÓN POR AMISTAD														
							T-11							T-12
QUITO NORTE	182	221	416	780	455	793	2.847	650	1.378	1.053	1.157	1.014	936	6.188
QUITO SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QUITO CENTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IBARRA	104	156	143	507	221	260	1.391	221	299	273	741	481	650	2.665
ÁREA CAPITAL	286	377	559	1287	676	1053	4.238	871	1677	1326	1898	1495	1586	8.853
AMBATO	234	416	286	286	143	65	1.430	91	221	182	156	39	130	819
RIOBAMBA	208	234	234	455	247	273	1.651	182	260	299	286	325	468	1.820
STO. DOMINGO	312	832	884	1638	741	1053	5.460	455	1378	936	1170	1144	1339	6.422
QUEVEDO	104	299	338	806	156	221	1.924	182	273	403	416	429	299	2.002
PORTOVIEJO	286	273	585	1040	312	650	3.146	91	377	455	585	767	806	3.081
MANTA	195	312	273	559	143	195	1.677	26	130	117	247	312	338	1.170
ÁREA CENTRO	1339	2366	2600	4784	1742	2457	15.288	1027	2639	2392	2860	3016	3380	15.314
GUAYAQUIL SUR	286	403	442	988	416	585	3.120	247	585	845	689	546	1.040	3.952
MILAGRO	117	169	156	533	208	221	1.404	52	143	221	104	0	117	637
GUAYAQUIL NORTE	689	1105	1131	2353	1.014	1.105	7.397	442	1.794	1.625	1.599	2.041	1.638	9.139
GUAYAQUIL CENTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ÁREA GRAN GUAYAS	1092	1677	1729	3874	1638	1911	11.921	741	2522	2691	2392	2587	2795	13.728
CUENCA	260	572	468	806	273	663	3.042	182	520	416	429	507	910	2.964
MACHALA	234	208	403	845	299	286	2.275	182	234	312	377	650	611	2.366
LOJA	195	351	169	351	169	403	1.638	156	312	260	390	286	312	1.716
ÁREA SUR	689	1131	1040	2002	741	1352	6.955	520	1066	988	1196	1443	1833	7.046
DELEGACIONES	3.406	5.551	5.928	11.947	4.797	6.773	38.402	3.159	7.904	7.397	8.346	8.541	9.594	44.941
LIBRERÍA AMAZONAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAÍS	3.406	5.551	5.928	11.947	4.797	6.773	38.402	3.159	7.904	7.397	8.346	8.541	9.594	44.941

SOCIOS NUEVOS DIFUSIÓN POR DISTRIBUIDOR														
							T-11							T-12
QUITO NORTE	588	714	1344	2520	1470	2562	9.198	2100	4.452	3.402	3.738	3.276	3.024	19.992
QUITO SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QUITO CENTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IBARRA	336	504	462	1638	714	840	4.494	714	966	882	2394	1554	2100	8.610
ÁREA CAPITAL	924	1218	1806	4158	2184	3402	13.692	2814	5418	4284	6132	4830	5124	28.602
AMBATO	756	1344	924	924	462	210	4.620	294	714	588	504	126	420	2.646
RIOBAMBA	672	756	756	1470	798	882	5.334	588	840	966	924	1050	1512	5.880
STO. DOMINGO	1008	2688	2856	5292	2394	3402	17.640	1470	4452	3024	3780	3696	4326	20.748
QUEVEDO	336	966	1092	2604	504	714	6.216	588	882	1302	1344	1386	966	6.468
PORTOVIEJO	924	882	1890	3360	1008	2100	10.164	294	1218	1470	1890	2478	2604	9.954
MANTA	630	1008	882	1806	462	630	5.418	84	420	378	798	1008	1092	3.780
ÁREA CENTRO	4326	7644	8400	15456	5628	7938	49.392	3318	8526	7728	9240	9744	10920	49.476
GUAYAQUIL SUR	924	1302	1428	3192	1344	1890	10.080	798	1890	2730	2226	1764	3.360	12.768
MILAGRO	378	546	504	1722	672	714	4.536	168	462	714	336	0	378	2.058
GUAYAQUIL NORTE	2226	3570	3654	7602	3.276	3.570	23.898	1428	5.796	5.250	5.166	6.594	5.292	29.526
GUAYAQUIL CENTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ÁREA GRAN GUAYAS	3528	5418	5586	12516	5292	6174	38.514	2394	8148	8694	7728	8358	9030	44.352
CUENCA	840	1848	1512	2604	882	2142	9.828	588	1680	1344	1386	1638	2940	9.576
MACHALA	756	672	1302	2730	966	924	7.350	588	756	1008	1218	2100	1974	7.644
LOJA	630	1134	546	1134	546	1302	5.292	504	1008	840	1260	924	1008	5.544
ÁREA SUR	2226	3654	3360	6468	2394	4368	22.470	1680	3444	3192	3864	4662	5922	22.764
DELEGACIONES	11.004	17.934	19.152	38.598	15.498	21.882	124.068	10.206	25.536	23.898	26.964	27.594	30.996	145.194
LIBRERÍA AMAZONAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAÍS	11.004	17.934	19.152	38.598	15.498	21.882	124.068	10.206	25.536	23.898	26.964	27.594	30.996	145.194

SOCIOS NUEVOS DIFUSIÓN CULTURAL														
							T-11							T-12
QUITO NORTE	994	1207	2272	4260	2485	4331	15.549	3550	7.526	5.751	6.319	5.538	5.112	33.796
QUITO SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QUITO CENTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IBARRA	568	852	781	2769	1207	1420	7.597	1207	1633	1491	4047	2627	3550	14.555
ÁREA CAPITAL	1562	2059	3053	7029	3692	5751	23.146	4757	9159	7242	10366	8165	8662	48.351
AMBATO	1278	2272	1562	1562	781	355	7.810	497	1207	994	652	213	710	4.273
RIOBAMBA	1136	1278	1278	2485	1349	1491	9.017	994	1420	1633	1562	1775	2556	9.940
STO. DOMINGO	1704	4544	4828	8946	4047	5751	29.820	2485	7526	5112	6390	6248	7313	35.074
QUEVEDO	568	1633	1846	4402	852	1207	10.508	994	1491	2201	2272	2343	1633	10.934
PORTOVIEJO	1562	1491	3195	5680	1704	3550	17.182	497	2059	2485	3195	4189	4402	16.827
MANTA	1065	1704	1491	3053	781	1065	9.159	142	710	639	1349	1704	1846	6.390
ÁREA CENTRO	7313	12922	14200	26128	9514	13419	83.496	5609	14413	13064	15420	16472	18460	83.438
GUAYAQUIL SUR	1562	2201	2414	5396	2272	3195	17.040	1349	3195	4615	3763	2982	5.680	21.584
MILAGRO	639	923	852	2911	1136	1207	7.668	284	781	1207	568	0	639	3.479
GUAYAQUIL NORTE	3763	6035	6177	12851	5.538	6.035	40.399	2414	9.798	8.875	8.733	11.147	8.946	49.913
GUAYAQUIL CENTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ÁREA GRAN GUAYAS	5964	9159	9443	21158	8946	10437	65.107	4047	13774	14697	13064	14129	15265	74.976
CUENCA	1420	3124	2556	4402	1491	3621	16.614	994	2840	2272	2343	2769	4970	16.188
MACHALA	1278	1136	2201	4615	1633	1562	12.425	994	1278	1704	2059	3550	3337	12.922
LOJA	1065	1917	923	1917	923	2201	8.946	852	1704	1420	2130	1562	1704	9.372
ÁREA SUR	3763	6177	5680	10934	4047	7384	37.985	2840	5822	5396	6532	7881	10011	38.482
DELEGACIONES	18.602	30.317	32.376	65.249	26.199	36.991	209.734	17.253	43.168	40.399	45.382	46.647	52.398	245.247
LIBRERÍA AMAZONAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAÍS	18.602	30.317	32.376	65.249	26.199	36.991	209.734	17.253	43.168	40.399	45.382	46.647	52.398	245.247

3.3. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO.

3.3.1 INTRODUCCIÓN

La gestión de Control Interno a realizarse en el Departamento de Mercadeo, es para diseñar procesos y mantener un entorno en el que los empleados cumplan eficientemente objetivos específicos, además de mejorar el volumen de ventas y atención a los socios que son los más importantes para CÍRCULO DE LECTORES.

Este proceso consiste en realizar las actividades de control y mejoramiento en lo referente a atención al cliente, campañas de promoción, direccionamiento del producto y procesos de comercialización, las cuales deben ser desempeñados de forma eficiente para terminar y alcanzar los objetivos señalados.

Importancia de la Gestión en el Departamento de Mercadeo

La importancia radica principalmente en crear procedimientos de control interno de calidad que ayude a mejorar las operaciones de la empresa.

Además de lograr obtener un mejor lugar entre las empresas que tienen como actividad económica la venta de productos literarios.

3.3.2 OBJETIVOS

3.3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Conseguir con el sistema de Control Interno aplicado al Departamento de Mercadeo de la empresa CÍRCULO DE LECTORESS.A., que mejore en la gestión de sus procesos administrativos, logrando la captación es un mayor porcentaje tanto de clientes como de distribuidores, que encaje con las necesidades de rentabilidad que desea la empresa.

3.3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Lograr mejorar el servicio hacia los socios, en cada una de las campañas bimestrales en términos de tiempos de entrega del libro.
2. Aumentar el número de socios, distribuidores y delegaciones para que los productos literarios lleguen a más sectores del país.

3.3.3 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

3.3.3.1 Aplicación de procedimientos

Los procedimientos para la realización de la evaluación del Control Interno para lograr la eficiencia en la gestión del Departamento de mercadeo, son los siguientes:

- ✓ Cuestionarios de Control Interno
- ✓ Procedimientos de Control Interno
- ✓ Diagramas de Flujo

3.3.3.1.1 Atención al Cliente

El cliente es lo más importante para la empresa por lo que se deberá mejorar el servicio.

La atención que brinda CÍRCULO DE LECTORES es puerta a puerta es decir el equipo de promotores los visita sea en el domicilio o en su lugar de trabajo.

Además, todos los promotores realizan una encuesta para saber los gustos y preferencias de los futuros socios con respecto a los productos literarios que ofrece la empresa.

A continuación, la evaluación de control interno referente a la atención al cliente

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ATENCIÓN AL CLIENTE**

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe venta personalizada hacia los socios?	X			
2	¿Se realizan encuestas de preferencia para los socios nuevos?	X			
3	¿Se realiza un control permanente seguimiento hacia el grupo promotor?	X			
4	¿Los promotores cumplen eficientemente sus funciones?		X		Aumentar Distribuidores
5	¿Existen suficientes distribuidores para atender a todos los socios?		X		
6	¿Los contratos realizados por los promotores son llenados correctamente?		X		
7	¿La entrega del libro al socio se lo realiza en la fecha indicada?		X		Disminuir la fecha de entrega del libro
8	¿La entrega del pedido es realizado por el promotor que realizo el contrato?		X		Entre

FUENTE: Diagnostico

ELABORADO: La Autora

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
TABLA DE ESCALA DE MEDICIÓN**

CALIFICACIÓN	RELACIÓN
3	Alta
2	Media
1	Baja

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada

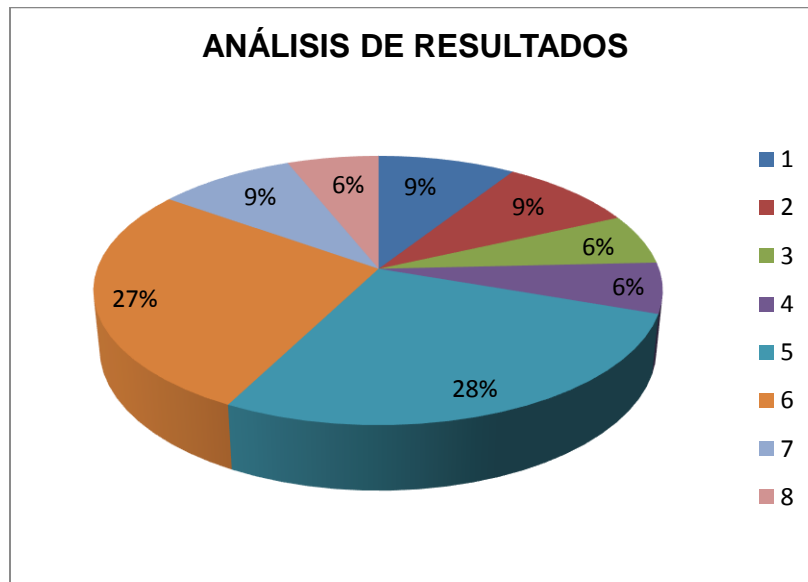
ELABORADO: La Autora

PESO O PRIORIZACIÓN	RELACIÓN
9	Fuerte
3	Media
1	Débil

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
 ELABORADO: La Autora

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO FINAL
1	3	3	9%
2	3	3	9%
3	2	3	6%
4	2	3	6%
5	3	9	27%
6	3	9	27%
7	3	3	9%
8	2	3	6%
TOTAL			100%

FUENTE: Cuestionario
 ELABORADO: La Autora



CONCLUSIÓN

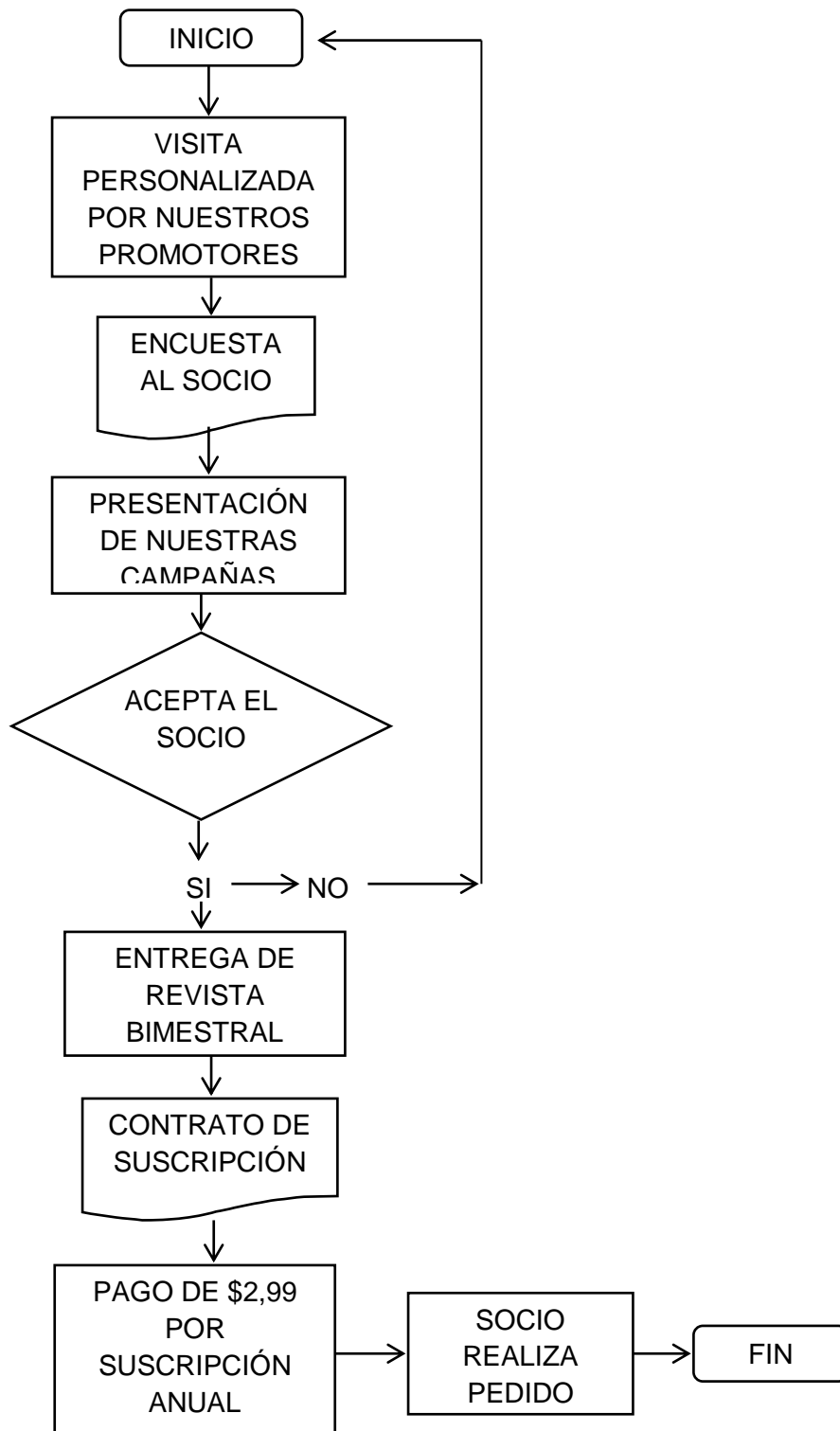
Mediante este análisis nos podemos dar cuenta que existe deficiencia en el grupo de promotores que no cumplen sus funciones correctamente y la falta de distribuidores que cubran todos los sectores y lleguen a los socios en forma oportuna.

Debido a estas diferencias, se deberá realizar los siguientes procedimientos para la atención eficiente del cliente.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO – ATENCIÓN AL CLIENTE

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	CAPACITACIÓN	CAPACITAR CADA BIMESTRE A LOS PROMOTORES	DELEGADO	CARPETA EN DONDE CONSTE LAS FUNCIONES
2	DISTRIBUCIÓN	CADA BIMESTRE RECLUTAR A DISTRIBUIDORES	JEFE ADMINISTRATIVO CADA DELEGACIÓN	CARTELONES Y HOJAS VOLANTES
3	VISITA SOCIOS	PROMOTORES VISITARAN A LOS SOCIOS SEGÚN SECTOR	GRUPO DE PROMOTORES	S/D
4	ENCUESTA AL SOCIO	ENCUESTA AL SOCIO PARA SABER PREFERENCIAS	PROMOTOR	HOJA DE ENCUESTA
5	CAMPAÑA BIMESTRAL	PRESENTACIÓN AL SOCIO DE LA CAMPAÑA BIMESTRAL	PROMOTOR	REVISTA BIMESTRAL
6	CAMPAÑA BIMESTRAL	ENTREGA DE REVISTA BIMESTRAL	PROMOTOR	REVISTA BIMESTRAL
7	SUSCRIPCIÓN	PROMOTOR LLENARA CONTRATO	PROMOTOR	CONTRATO DE SUSCRIPCIÓN
8	SUSCRIPCIÓN	PAGO DE SUSCRIPCIÓN \$2,99 ANUAL	PROMOTOR	
9	PEDIDO	TOMAR PEDIDO DEL SOCIO	PROMOTOR	NOTA DE PEDIDO

CONTROL INTERNO ATENCIÓN AL CLIENTE



3.3.3.1.2. CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN

Las campañas de promoción serán bimestrales y en cada una se realizará una revista en la que se muestra todos los beneficios como, por ejemplo:

- ✓ Libro recomendado del bimestre.
- ✓ Premios que puede ganar nuestros socios por presentarnos a un amigo.

PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA REVISTA BIMESTRAL

1. Se procederá el BRIEFING (borrador) de la Revista Bimestral para lo cual se debe realizar una reunión con Gerencia General e inventarios para conocer las novedades de cada una de las campañas bimestrales.

Para lo cual se analizan distintos factores como son:

- ✓ Stock
- ✓ Salida (ventas)
- ✓ Pedidos realizados

2. Siempre se debe tomar en cuenta el cronograma desde Colombia en lo referente a envío y aprobación de la revista.

3. Premios para el bimestre. - Son revisados con los premios y códigos respectivos los distintos libros.

4. En Colombia se imprimen las revistas con los precios y códigos respectivos de los distintos libros.

A continuación, una muestra de la última revista bimestral del CÍRCULO DE LECTORES.

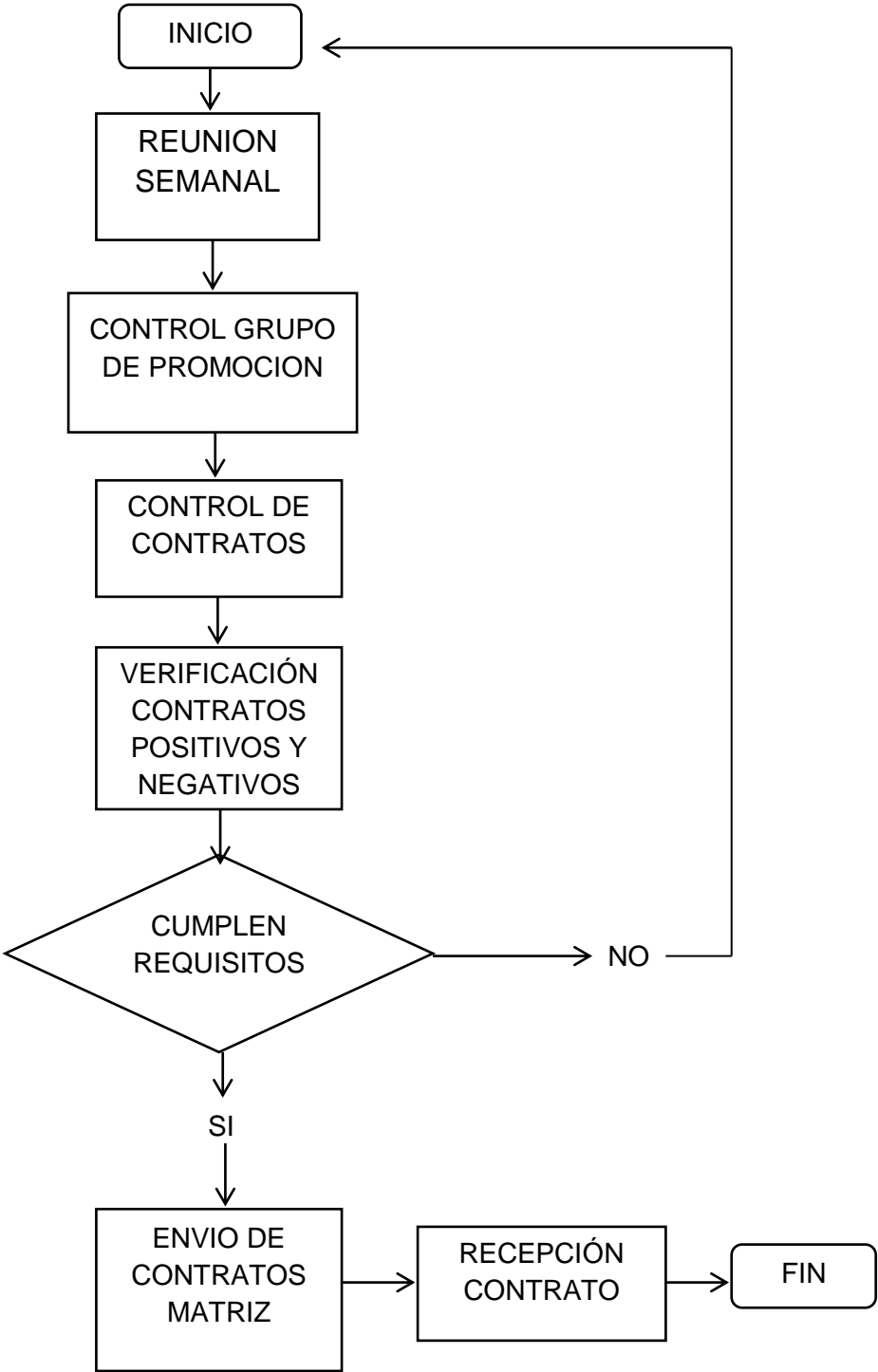


La manera más eficiente de llegar hacia los socios es a través del grupo especializado de promoción los cuales son controlados por los distribuidores que a su vez están bajo supervisión de las delegaciones.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO – GRUPO DE PROMOCIÓN

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	PLAN DE TRABAJO	REUNIÓN SEMANAL	JEFE ADMINISTRATIVO	FORMULARIO PLAN DE TRABAJO
2	SEGUIMIENTO GRUPO DE PROMOCIÓN	CONTROLAR AL GRUPO DE PROMOCIÓN POR SECTORES	JEFE DE SECTOR	INFORME DE ACTIVIDADES
3	PRODUCCIÓN BRUTA DE CONTRATOS	CONTROLAR TODOS LOS CONTRATOS DE LA SEMANA	DELEGADO	INFORME DE ACTIVIDADES
4	REVISIÓN DE CONTRATOS	VERIFICAR CONTRATOS POSITIVOS Y NEGATIVOS	JEFE ADMINISTRATIVO	S/D
5	ENVÍO DE CONTRATOS	ENVIO CONTRATOS A LA MATRIZ	DELEGADO	RELACIÓN DE DOCUMENTOS
6	RECEPCIÓN CONTRATOS	RECEPCIÓN CONTRATOS DELEGACIONES	ÁREA TELEMARKETING	RELACIÓN DE DOCUMENTOS

CONTROL INTERNO GRUPO DE PROMOCIÓN



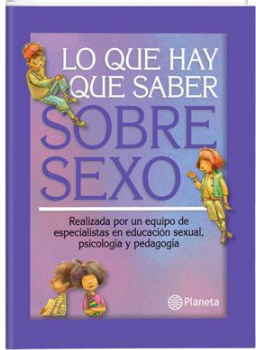



3.3.3.1.3. DIRECCIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Los productos literarios del CÍRCULO DE LECTORES, están dirigidas a toda la familia ya que poseemos una gran variedad de temática los mismos que a continuación detallamos.

Los socios luego de haberse suscrito deberán hacer un pedido en cada una de las campañas bimestrales.

AUTOAYUDA	 The book cover features a vibrant, abstract background of red and orange colors, resembling a sunset or a forest of autumn leaves. The title "Viaje a la sabiduría" is written in a white, elegant script font, with "sabiduría" in a larger, bold font. Below the title, the author's name "Ayda Luz Valencia" is printed in a smaller, white font.
ACCIÓN	 The book cover has a dark, moody aesthetic with a blue and purple color palette. It features a silhouette of a person's face and hands against a lighter background. The title "NO CONFÍES EN NADIE" is written in large, bold, white capital letters. The author's name "S. J. WATSON" is at the bottom in white. The publisher's name "Círculo de Lectores" is visible in the bottom left corner.
BIOGRAFÍA	 The book cover is primarily black with a white and orange color scheme. It features a small portrait of Mahatma Gandhi in the upper right. The title "mahatma gandhi" is written in a stylized font, with "gandhi" in orange and "mahatma" in white. Below it, "AUTOBIOGRAFÍA" is written in white. Further down, the subtitle "HISTORIA DE MIS EXPERIENCIAS CON LA VERDAD" is printed in white. The publisher's logo "EB" is at the bottom right.

<p>CLÁSICOS</p>	
<p>COCINA</p>	
<p>CRECER JUNTOS</p>	
<p>DESARROLLO PROFESIONAL</p>	

<p>DIVULGACIÓN GENERAL</p>	
<p>DIVULGACIÓN SEXUAL</p>	
<p>ENSAYO</p>	
<p>HISTORIA</p>	

<p>HISTORIA NOVELADA</p>	
<p>INFANTIL</p>	
<p>LITERATURA CRISTIANA</p>	
<p>MEDICINA Y SALUD</p>	

<p>MANUALES PRÁCTICOS</p>	 <p>A blue book titled 'DICCIONARIO Español-Ingles English-Spanish' with a CD-ROM labeled 'Student Diccionario bilingüe' next to it.</p>
<p>NARRATIVAS</p>	 <p>A black book cover with the title 'Cincuenta sombras liberadas' by E. L. James, featuring a pair of silver handcuffs.</p>
<p>PASATIEMPOS</p>	 <p>A green book cover with a brain icon inside a lightbulb, titled 'El libro de los PIENSAMUCHOS' by Profesor Letona. It includes a badge that says 'Más de 100 ejercicios de lógica para desarrollar y mejorar tu memoria'.</p>
<p>PREMIO A LA FIDELIDAD</p>	 <p>A blue book cover with green leaves and water ripples, titled 'Las 22 leyes del bienestar' by Greg Anderson. The subtitle reads 'Piense, sienta y viva mejor de lo que nunca imaginó'.</p>

<p>RECOMENDADO DEL BIMESTRE</p>	
<p>CHIQUI RECOMENDADO</p>	
<p>TESTIMONIOS</p>	

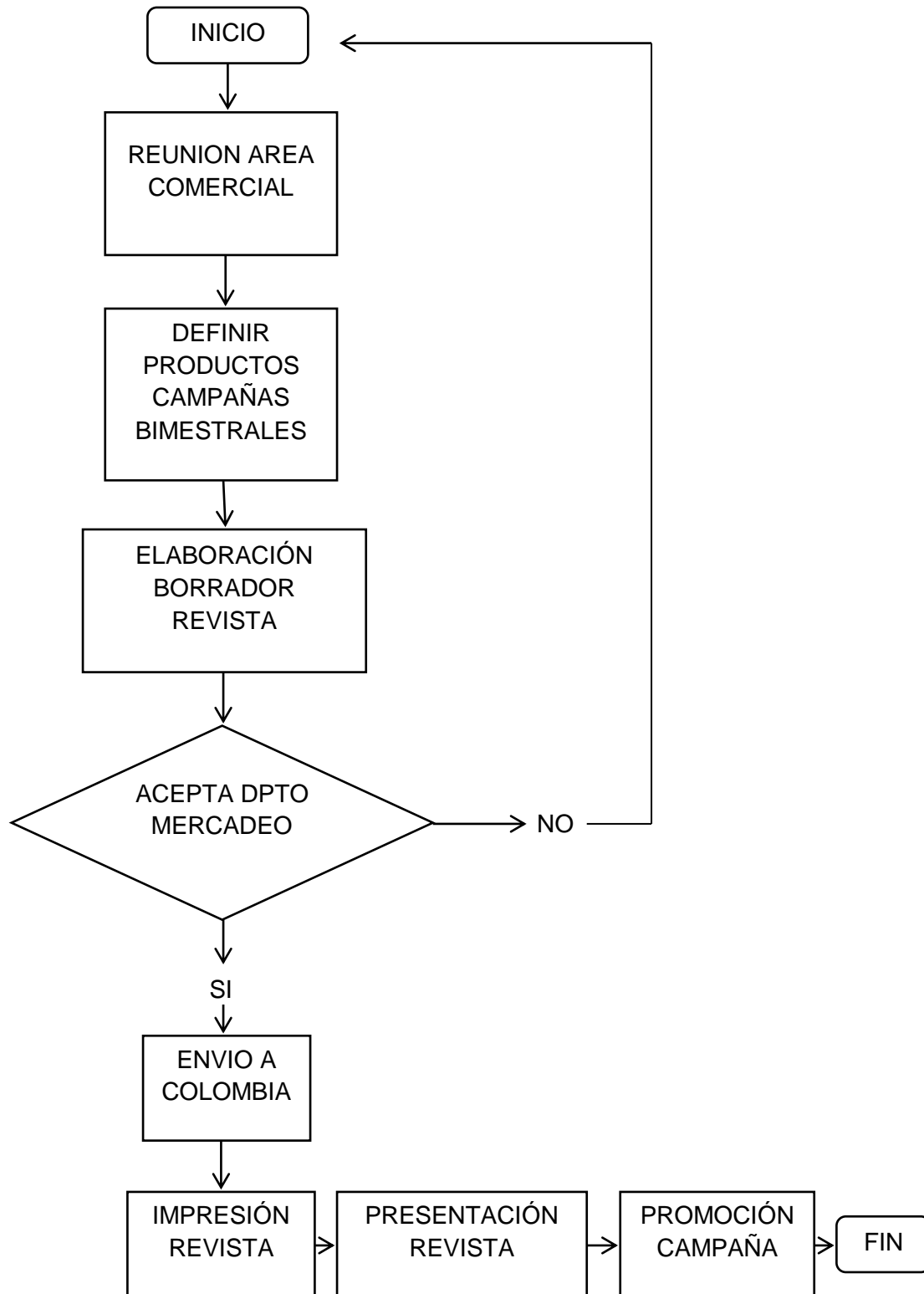
3.3.3.1.4. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

Para la comercialización en la empresa realizamos los siguientes procedimientos.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO – COMERCIALIZACIÓN

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	ELABORACIÓN DE REVISTA	1. REUNIÓN ÁREA COMERCIAL 2. DEFINIR LOS PRODUCTOS DE LA CAMPAÑA COMERCIAL BIMESTRAL 3. ELABORACIÓN BORRADOR DE LA REVISTA 4. ENVÍO DE BORRADOR HACIA COLOMBIA 5. IMPRESIÓN REVISTA PRESENTACIÓN REVISTA	ÁREA COMERCIALIZACIÓN	REVISTA BIMESTRAL
2	PROMOCIÓN REVISTA BIMESTRAL	SE REALIZARÁ MEDIANTE TRES CANALES DE DISTRIBUCIÓN 1. DIFUSIÓN POR AMISTAD 2. DIFUSIÓN POR DISTRIBUIDOR 3. DIFUSIÓN CULTURAL	ÁREA COMERCIALIZACIÓN	REVISTA BIMESTRAL
3	PAGINA WEB	SE REALIZARÁ MEDIANTE www.circulodelectores.com	ÁREA COMERCIALIZACIÓN	S/D

CONTROL INTERNO COMERCIALIZACIÓN



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CÍRCULO DE LECTORES S.A. tiene tres canales de distribución, para llegar a los diferentes socios en todo el país.

1. DIFUSIÓN POR AMISTAD (DxA). - Eso significa que uno de los socios nos presenta a un amigo y gana premios por ese nuevo socio

2. DIFUSIÓN CULTURAL (DC). - Es un grupo especializado llamados promotores los cuales promocionan, los productos a todos los socios.

3.- DIFUSIÓN POR DISTRIBUIDOR (DT).- Son las personas que se encargan de controlar mediante sectores y áreas, la distribución eficiente de los promotores. Por sus ventas obtienen el 15% de ganancia del total de sus ventas.

Además, ganan premios por realizar socios y pedidos.

3.3.3.1.4.1 VENTAS

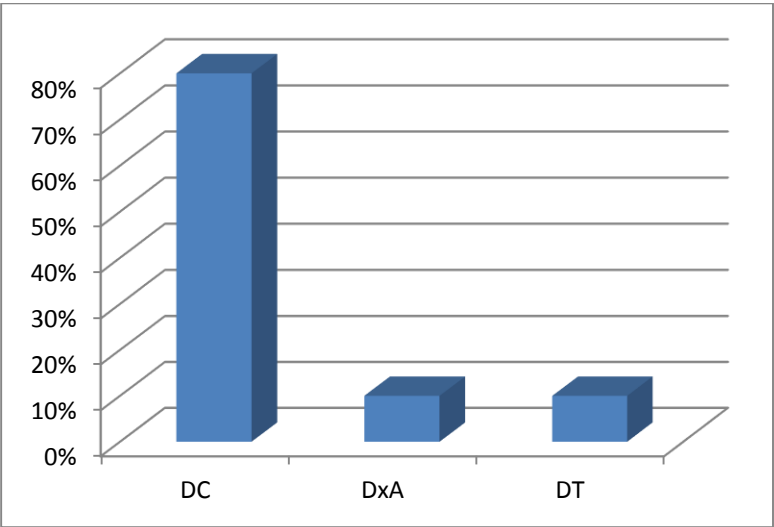
Las ventas en el CÍRCULO DE LECTORES se las realiza a nivel nacional ya que la empresa posee delegaciones en varias ciudades del país, entre las que tenemos las siguientes:

- ✓ Portoviejo
- ✓ Quito
- ✓ Ibarra
- ✓ Guayaquil
- ✓ Milagro
- ✓ Libertad
- ✓ Quevedo
- ✓ Cuenca
- ✓ Machala
- ✓ Loja
- ✓ Riobamba

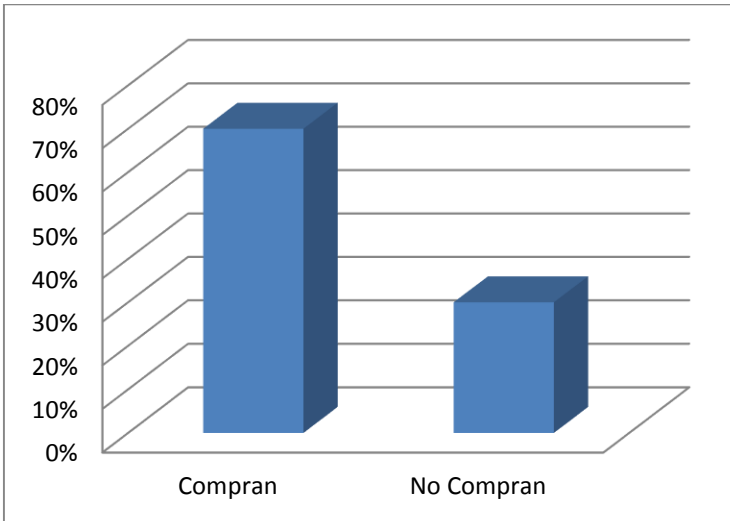
Los niveles de venta se realizan de acuerdo a los siguientes canales de distribución con los siguientes.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	PORCENTAJE DE VENTA
Difusión Cultural	80%
Difusión por Amistad	10%
Difusión por Distribuidor	10%

FUENTE: Datos Históricos
 ELABORADO: La Autora



Manejamos un parámetro, el cual es que de cada 100 socios 70 nos compran cada bimestre.



Además, realizamos ventas al por mayor en las siguientes empresas.

- ✓ Mr. Books
- ✓ Supermaxi
- ✓ Megamaxi

Las ventas a los empleados serán con un 30% de descuento; estas ventas serán de libros que han sido devueltos por tener pequeñas fallas de impresión o empastados.

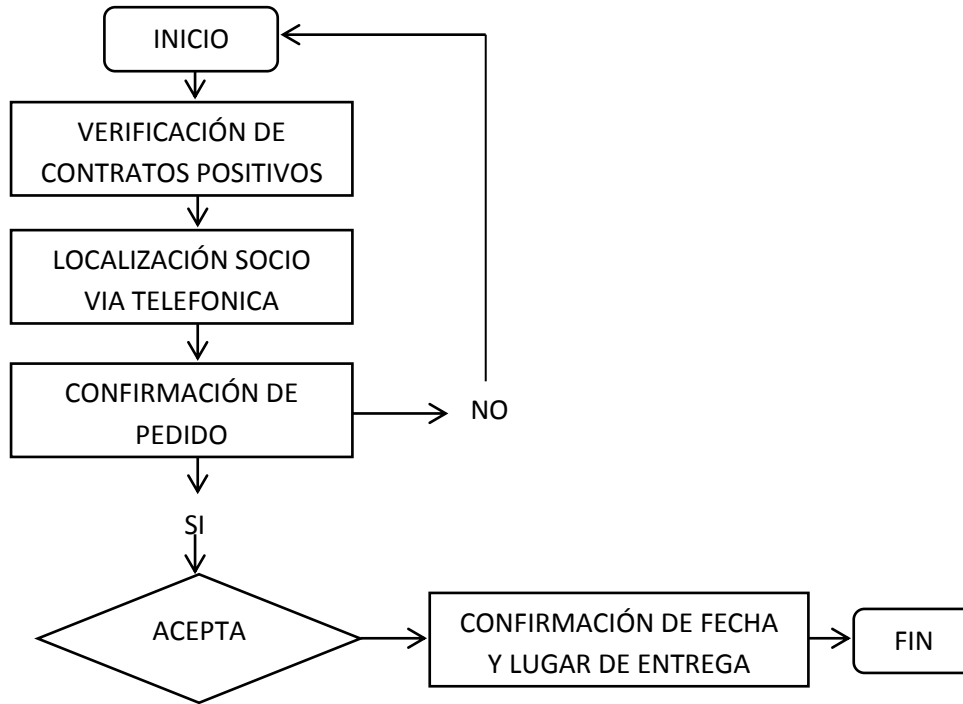
3.3.3.1.4.1.1. CONFIRMACIÓN Y ENTREGA DE PEDIDO

Luego de recibir los contratos de las diferentes delegaciones del CÍRCULO DE LECTORES S. A. se procederá a confirmar el pedido con el socio y la fecha de entrega del mismo.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CONFIRMACIÓN Y ENTREGA DE PEDIDO

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	CONFIRMACIÓN PEDIDO	1. VERIFICACIÓN DE CONTRATOS POSITIVOS 2. LOCALIZACIÓN DEL SOCIO VIA TELEFONICA 3. CONFIRMACIÓN PEDIDO	ÁREA TELEMARKETING	CONTRATOS
2	CONFIRMACIÓN DE ENTREGA	1. CONFIRMACIÓN DE FECHA DE ENTREGA DEL LIBRO 2. CONFIRMACIÓN DE LUGAR DE ENTREGA AL SOCIO	ÁREA TELEMARKETING	CONTRATOS

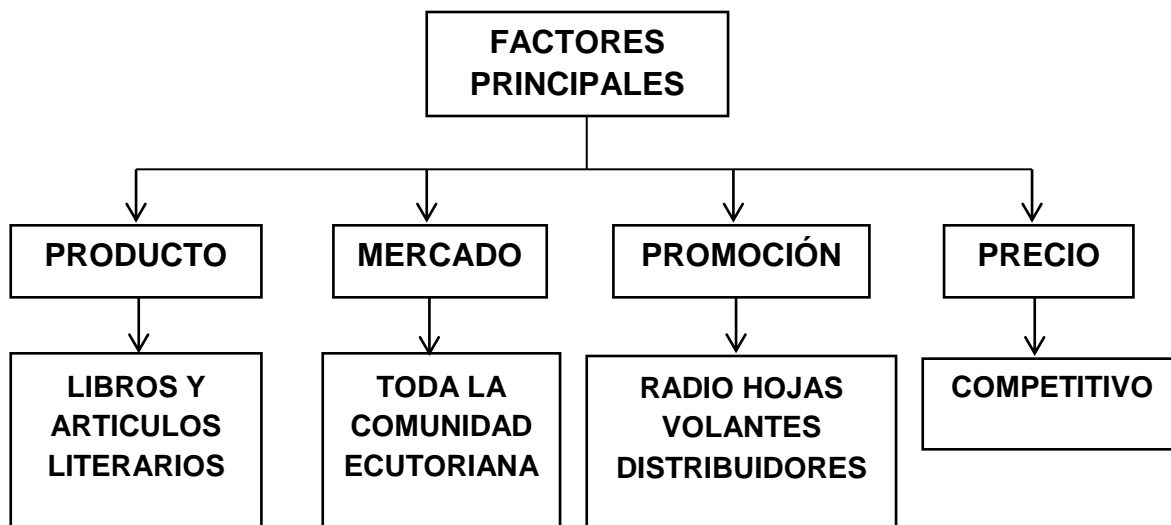
CONTROL INTERNO CONFIRMACIÓN Y ENTREGA DE PEDIDO



3.3.3.1.5. MARKETING

El presente organigrama ayudará al área de Marketing del CÍRCULO DE LECTORES a identificar los principales factores.

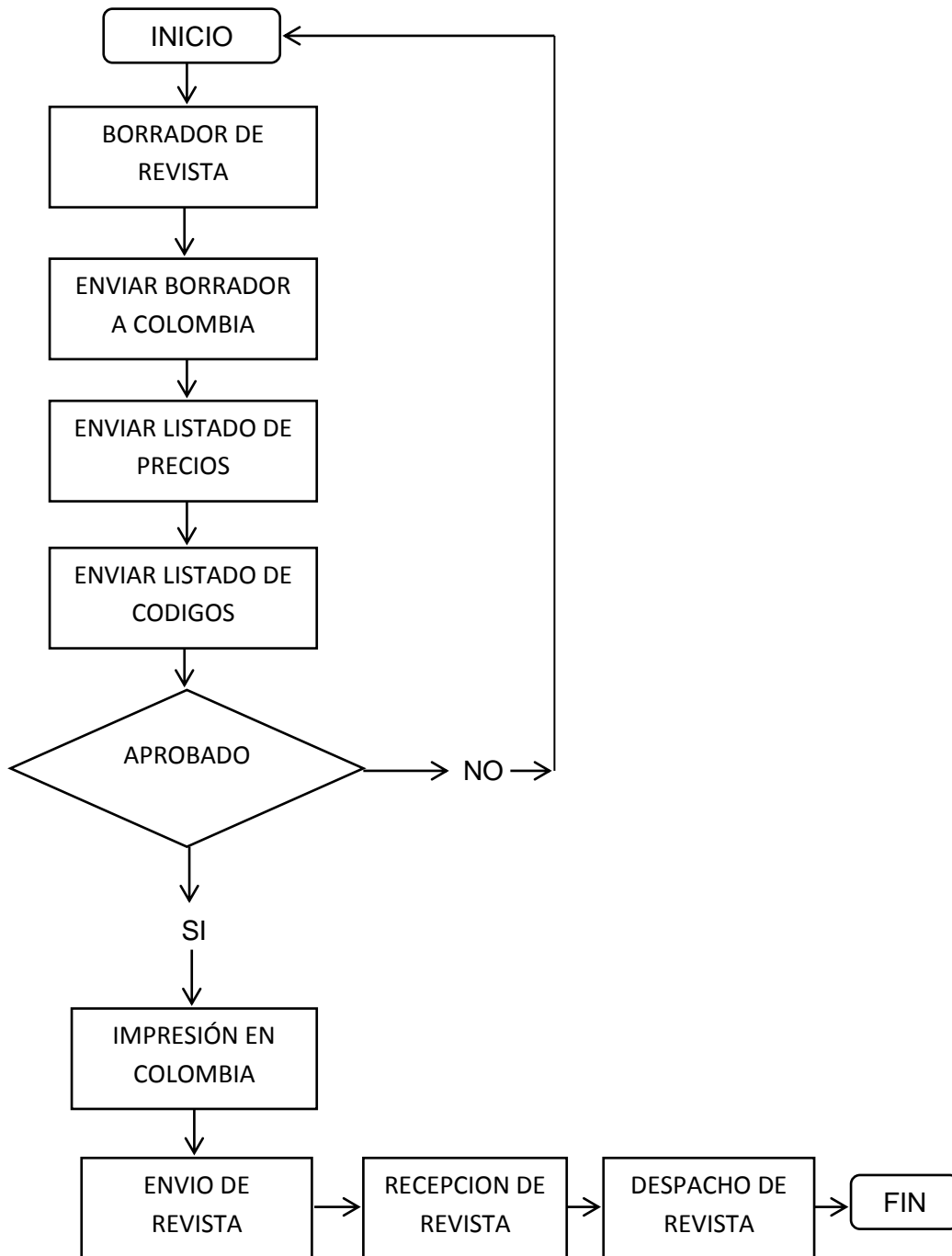
ORGANIGRAMA DE FACTORES DE MARKETING



PROCEDIMIENTOS CONTROL INTERNO MARKETING

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	REVISTA BIMESTRAL	PREPARACIÓN BORRADOR DE REVISTA	DEPARTAMENTO DE MERCADEO	BORRADOR REVISTA
2	ENVÍO BORRADOR DE REVISTA	ENVIAR BORRADOR DE REVISTA AL CÍRCULO DE LECTORES COLOMBIA	DEPARTAMENTO DE MERCADEO	FORMULARIO ENVÍO DE DOCUMENTOS
3	PRECIOS	ENVIAR LISTA DE PRECIOS	ÁREA COMERCIAL	FORMULARIO ENVÍO DE DOCUMENTOS
4	CÓDIGOS	ENVIAR LISTA DE CÓDIGO	ÁREA COMERCIAL	FORMULARIO ENVIO DE DOCUMENTOS
5	APROBACIÓN REVISTA	SERÁ APROBADA POR CIRCULO DE LECTORES COLOMBIA	ÁREA COMERCIAL COLOMBIA	DOCUMENTO DE APROBACIÓN
6	IMPRESIÓN REVISTA	SERÁ IMPRESA EN COLOMBIA	EDITORIAL PRINTER	S/D
7	ENVÍO DE REVISTAS	ENVÍO DESDE COLOMBIA	ÁREA COMERCIAL COLOMBIA	REVISTA BIMESTRAL
8	RECEPCIÓN REVISTA	RECEPCIÓN REVISTAS BIMESTRALES	JEFE DE BODEGA	GUIA DE REMISIÓN
9	DESPACHO DE REVISTAS	DESPACHAR A LAS DIFERENTES DELEGACIONES	JEFE DE BODEGA	DOCUMENTO DE SALIDA

CONTROL INTERNO MARKETING



3.4. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

3.4.1. INTRODUCCIÓN

La gestión del Control Interno a realizarse en el Departamento Financiero es para diseñar procesos y controles financieros en las diferentes áreas, para así mantener un entorno en el que los empleados cumplan eficientemente objetivos específicos.

Este proceso consistente en realizar las actividades sobre control y mejoramiento en lo referente a manejo de propiedad, planta y equipo, compras, inventarios, ingresos, egresos, efectivo, proveedores, nóminas e importaciones.

Importancia de la Gestión en el Departamento Financiero

La importancia radica principalmente en crear procedimientos de control interno de calidad que ayude a mejorar las operaciones de la empresa. Además de lograr obtener un mejor posicionamiento en el mercado entre las empresas que tienen como actividad comercial la venta de productos literarios.

3.4.2. OBJETIVOS

3.4.3.1. OBJETIVO GENERAL

Obtener con el Sistema de Control Interno aplicado al Departamento Financiero-Contable de la empresa CÍRCULO DE LECTORES S.A., mejorar sus procedimientos financieros y administrativos referentes a las funciones del área Contable, Tesorería e Importaciones.

3.4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Lograr mejorar los procedimientos de control interno tanto financiero como administrativo, con el fin de que todos los empleados de la empresa los conozcan y los cumplan eficientemente en beneficio de la empresa.

2. Mejorar el manejo de los inventarios; para así lograr un control eficiente en el stock de la mercadería; para ser enviados tanto a las delegaciones como a los distribuidores.

3.4.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

3.4.3.1. ÁREA CONTABLE

Dentro del área de Contabilidad se realizará procedimientos de control interno en las siguientes sub-áreas.

3.4.3.1.1. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Propiedad, planta y equipo o activos fijos son bienes de naturaleza relativamente permanente que son utilizados en actividades propias del negocio y no se tiene la intención de venderlos.

Los bienes para ser considerados como activos fijos deben estar en uso de actividades de la empresa y cumplir con ciertas condiciones.

- a. No debe existir la intención de venta.
- b. permanecer en el tiempo es decir una vida útil más o menos duradera (un año mínimo).
- c. Debe ser utilizado en actividades propias del negocio y,
- d. Tener un costo relativamente representativo o significativo.

3.4.3.1.1.1. CONTROL INTERNO PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

1.- Uso de un archivo maestro para los activos fijos individuales

- 2.- Controles físicos adecuados sobre activos que puedan moverse con facilidad.
3. Asignación de números de identificación a cada activo de planta.

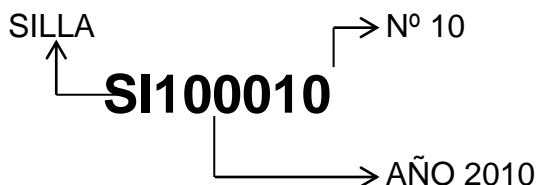
CODIFICACIÓN DE LOS BIENES

Para la codificación de cada uno de los activos se lo realizarán mediante el siguiente procedimiento:

PROCEDIMIENTOS

- ✓ Dos letras del nombre del bien
- ✓ Año de adquisición del bien
- ✓ Número de secuencia del bien

A continuación, un ejemplo de codificación.



4. Conteo periódico de los activos fijos y su conciliación con el Departamento de Contabilidad.
5. Verificar si los equipos de recientes adquisición sustituyen activos existentes.
6. Analizar los ingresos provenientes de la eliminación de activos e ingresos misceláneos para detectar recibos de venta de activos.

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

1. En cada área se controlarán los activos fijos tangibles ubicados en la misma, mediante un modelo de control de estos bienes, en que conste la identificación, descripción y valor de cada activo.
2. Los custodios de los activos fijos firmarán un acta de responsabilidad, que garantice su control y su recuperación ante faltante o deterioros por negligencia.

RESPONSABLES DEL CONTROL DE LOS BIENES DE LA EMPRESA

SECTORES	RESPONSABLES	CONTROL
Matriz	Cada uno de los departamentos	Departamento de Contabilidad
Delegaciones	Delegado Administrativo	Departamento de Auditoria

3. Estos activos se despreciarán mensuales y sistemáticamente, no obstante, los equipos técnicos especiales, los muebles y equipos de oficina, pueden depreciarse optativamente, cada mes o al darse de baja el activo.

4. Toda alta, baja, venta, traslado interno o remisión, reparación de un activo fijo, debe ampararse mediante el modelo de movimiento correspondiente, donde conste la firma del receptor y del que entregue el bien.

Dentro del rubro de propiedad, planta y equipo se encuentran bienes que no están sujetos a depreciación como los terrenos y en cambio otros activos fijos como edificios, vehículos, maquinaria, equipo de computación, muebles de oficina, etc., están sujetos a depreciación por el desgaste que sufren.

CÍRCULO DE LECTORES, deberá cumplir con lo que establece la LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Y SU REGLAMENTO DE APLICACIÓN sobre las depreciaciones de Activos Fijos.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO CAPÍTULO IV DEPURACIÓN DE LOS INGRESOS

Art. 10.- Deducibles

Numeral 7.- La depreciación y amortización, conforme a la naturaleza de los bienes, a la duración de subida útil, a la corrección monetaria, y la técnica contable, así como las que se conceden por obsolescencia u otros casos, en conformidad a lo previsto en esta Ley y su Reglamento.

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

Art. 21.

Numeral 6.- Depreciación de activos fijos

- a) Las depreciaciones de los activos fijos del respectivo negocio, en base de los siguientes porcentajes máximos:

PORCENTAJES DE DEPRECIACIÓN DE BIENES DE LARGA DURACIÓN

ACTIVOS FIJOS	% DE DEPRECIACIÓN ANUAL	AÑOS DE VIDA UTIL
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares	5%	20 años
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10%	10 años
Vehículos	20%	5 años
Equipo de cómputo y software	33%	3 años

EJEMPLO.

Enero 02/2007: Se adquiere un equipo de computación a COMPUTRON contribuyente especial en \$ 1500,00 se cancela en cheque N° 1529

LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ene-02	-1-			
	Equipo de computo		1500,00	
	IVA Compras		180,00	
	Bancos			1680,00
	v/Compra de equipo de computo			

La empresa utilizará para depreciar todos sus activos fijos el método de línea recta.

“Consiste en aplicar la misma cuota durante cada uno de los años de vida útil del activo. Es el método más utilizado, pero presenta inconvenientes de orden técnico porque se supone que el activo no se utiliza con la misma intensidad en cada uno de los años de su vida estimada.”

La fórmula para el cálculo de la depreciación por el método de línea recta

$$Depreciación = \frac{\text{costo de bien} - \text{valor residual}}{\text{años de vida útil}}$$

CALCULO DE DEPRECIACIÓN:

- ✓ Costo del Equipo de Computo
- ✓ Valor residual
- ✓ Años de vida útil

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{costo de bien} - \text{valor residual}}{\text{años de vida útil}}$$

$$\text{Depreciación} = \frac{1500,00 - 150,00}{3}$$

Depreciación = \$ 450,00 Depreciación anual

PERIODO EN AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0	0		1500
1	450	450	1050
2	450	900	600
3	450	1350	150

FUENTE: Reglamento Ley Régimen Tributario
ELABORADO: La Autora

LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
dic-31	-2- Depreciación Equipo de Computo Depre. Acum. Equipo de Computo v/Depreciación anual del Equipo de Computo		450,00	450,00

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ADQUISICIÓN PLANTA Y EQUIPO

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	PETICIÓN DE ADQUISICIÓN	ANÁLISIS PEDIDO DE ADQUISICIÓN	COMITÉ DE COMPRAS	IMFORME DE COMPRA
2	PETICIÓN DE ADQUISICIÓN	REUNIÓN CON EL GERENTE GENERAL	COMITÉ DE COMPRAS	IMFORME DE COMPRA
3	AUTORIZACIÓN	VISTO BUENO GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	AUTORIZACIÓN
4	CONTRATAR PROVEEDOR	PETICIÓN TRES PROFORMAS	COMITÉ DE COMPRAS	SOLICITUDES
5	APROBACIÓN	APROBAR MEJOR PROFORMA	COMITÉ DE COMPRAS	INFORME DE APROBACIÓN
6	CAMPAÑA BIMESTRAL	REALIZAR LA COMPRA	COMITÉ DE COMPRAS	ORDEN DE COMPRA
7	REGISTRO	REGISTRO EN LIBROS	CONTABILIDAD	DIARIO GENRAL

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO TRASPASO PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	TRASPASO DE ACTIVO FIJO	ANÁLISIS DE TRASPASO	CONTABILIDAD	INFORMACIÓN DE TRASPASO
2	TRASPASO DE ACTIVO FIJO	REUNIÓN CON EL GERENTE FINANCIERO	CONTABILIDAD	INFORMACIÓN DE TRASPASO
3	AUTORIZACIÓN	VISTO BUENO GERENTE FINANCIERO	GERENTE FINANCIERO	AUTORIZACIÓN
4	RESPONSABILIDAD	DESIGNAR NUEVO RESPONSABLE	CONTABILIDAD	INFORME DE RESPONSABILIDAD
5	COMUNICACIÓN	COMUNICAR EL TRASPASO A LA DELEGACIÓN O DEPARTAMENTO	CONTABILIDAD	COMUNICACIÓN
6	REGISTRO	REGISTRO EN LIBROS	CONTABILIDAD	DIARIO GENERAL

**3.4.3.1.1.2. DIAGRAMA CONTROL INTERNO ADQUISICION PROPIEDAD,
PLANTA Y EQUIPO**

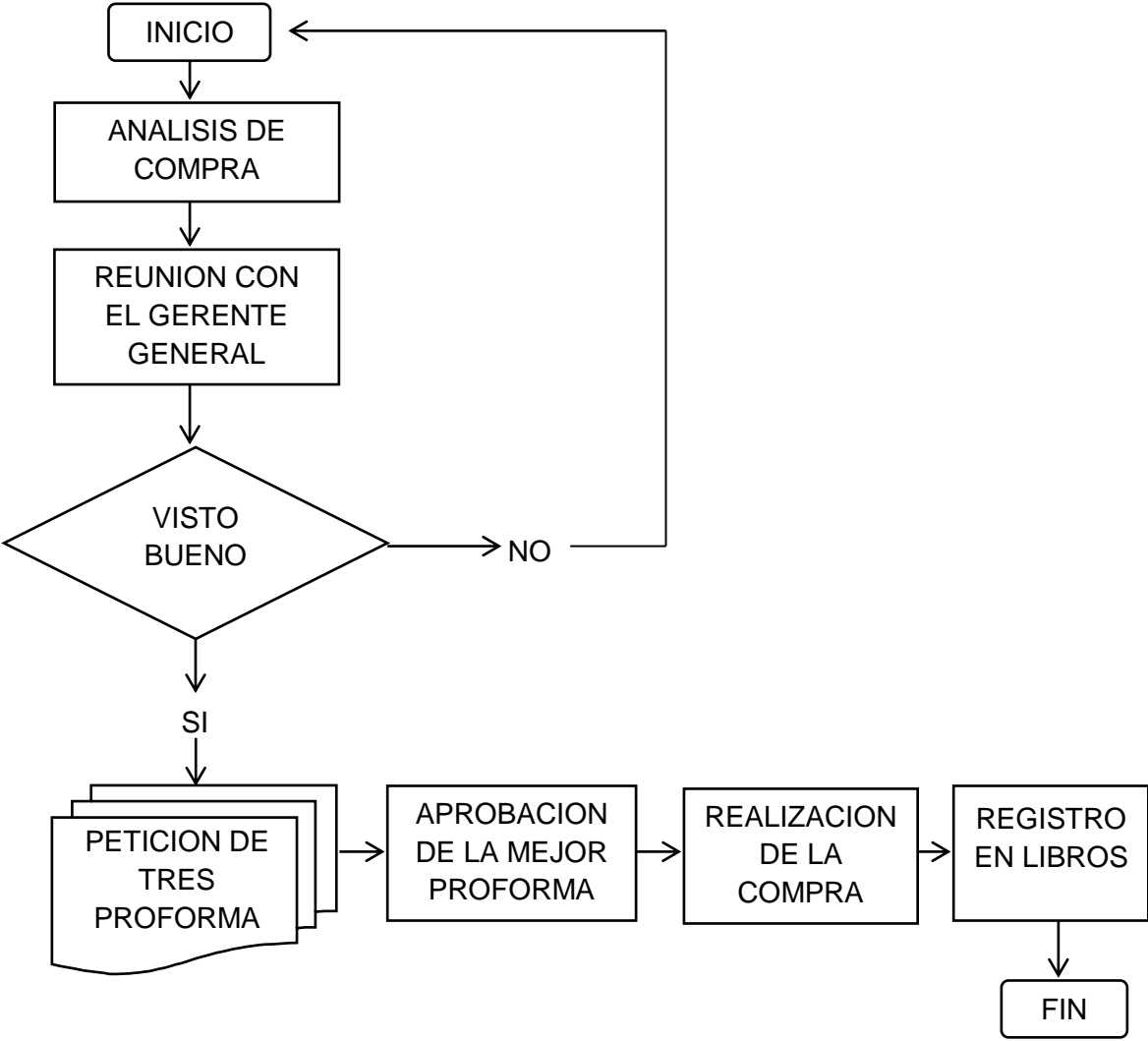
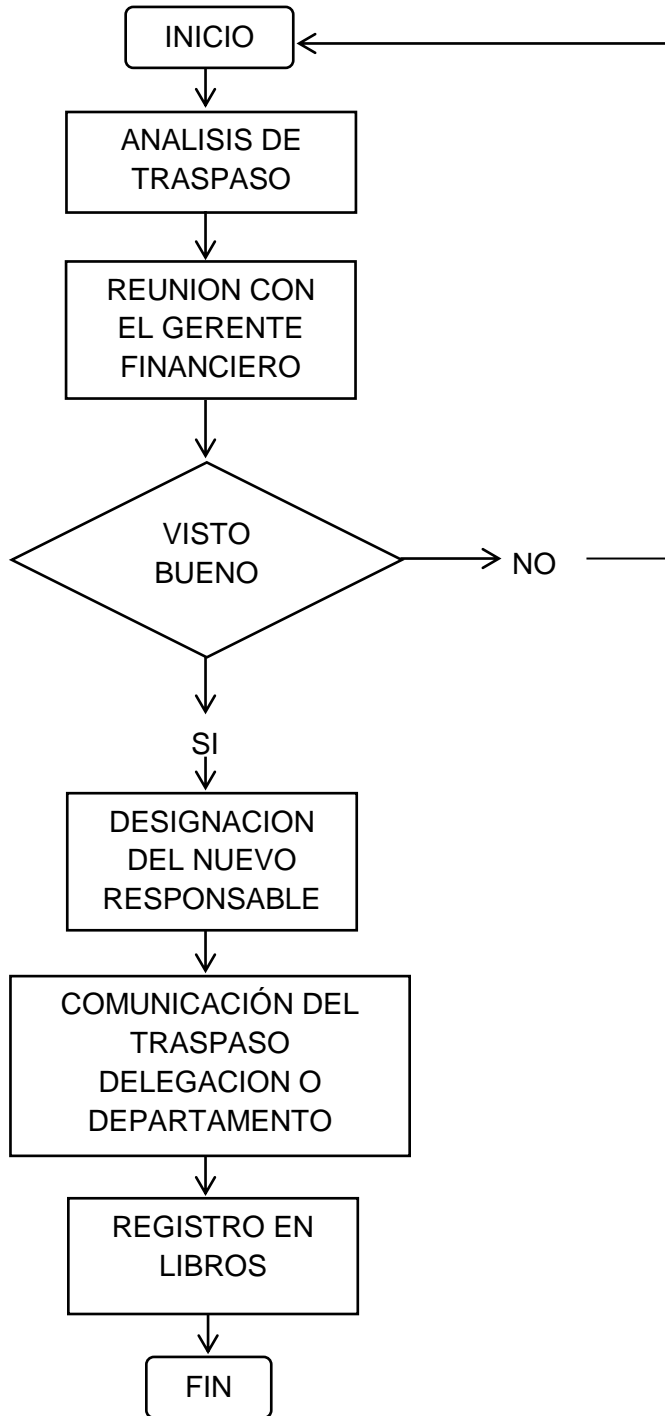


DIAGRAMA CONTROL INTERNO TRASPASO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO



3.4.3.1.2. COMPRAS

Tiene como función obtener de terceros las mercaderías, equipos y servicios necesarios para una organización. Ayudan a provisionar, partiendo de una necesidad determinada y definida, con el objeto de hacer llegar dicha partida de usuarios.

ASPECTO FINANCIERO

Se debería planificar la preparación de caja para realizar sus adquisiciones y luego registrar los artículos para venta comprados a los diferentes proveedores.

SE DEBITA	SE ACREDITA
Por las adquisiciones de mercadería	Al final del ejercicio para cerrar los valores de las devoluciones y descuentos en compras y determinar las compras netas.
Al final del ejercicio económico por el valor de transporte incrementando el valor de las compras	Al final del ejercicio económico para cerrar el valor de las compras netas
SALDO: DEUDOR	

EJEMPLO.

Enero 10: CÍRCULO DE LECTORES S. A. compra a ATU S. A. contribuyente especial; muebles para oficina por \$ 2800,00 se paga con cheque N° 1530

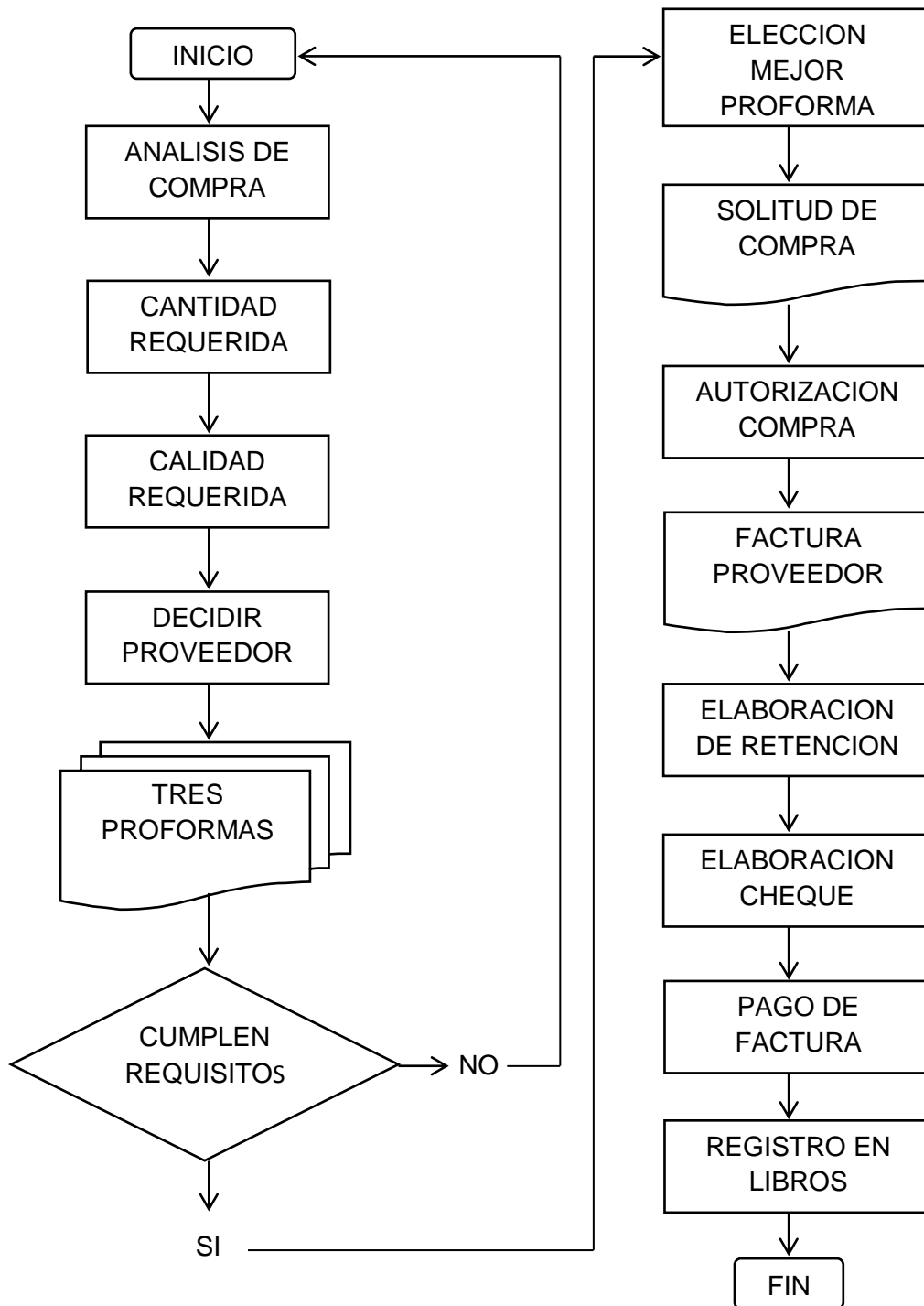
LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ene-10	-2- Muebles de Oficina IVA Compras Bancos v/Compra de Muebles para oficina a ATU S. A		2800,00 336,00	3136,00

3.4.3.1.2.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO COMPRAS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	PETICIÓN DE COMPRA	ANALIZAR PEDIDOS	COMITÉ DE COMPRA Y CONTABILIDAD	INFORME DE COMPRA
2	CANTIDAD REQUERIDA	ANALIZAR CANTIDAD SEGÚN EL REGISTRO DEL SISTEMA	COMITÉ DE COMPRA Y BODEGA	REPORTE DE BODEGA
3	CALIDAD REQUERIDA	ANÁLISIS DE CALIDAD REQUERIDA	COMITÉ DE COMPRA	S/D
4	PROVEEDOR	DECIDIR PROVEEDOR	COMITÉ DE COMPRA	S/D
5	PROFORMAS	RECEPCIÓN TRES PROFORMAS	COMITÉ DE COMPRA	PROFORMAS
6	ELECCIÓN	ELEGIR MEJOR PROFORMA	COMITÉ DE COMPRA	ORDEN DE PEDIDO
7	AUTORIZACIÓN	REALIZAR ORDEN DE PEDIDO	GERENTE FINANCIERO	FACTURA
8	RECEPCIÓN DE FACTURA	RECIBIR FACTURA PROVEEDOR	CONTABILIDAD	FACTURA
9	VERIFICACIÓN	VERIFICAR EL PEDIDO DE COMPRA	CONTABILIDAD	RETENCIONES
10	RETENCIONES	ELABORAR LAS RETENCIONES	CONTABILIDAD	CHEQUE
11	CHEQUE	ELABORAR EL CHEQUE	CONTABILIDAD	COMPROBANTE DE PAGO
12	PAGO	PAGAR LA FACTURA	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO
13	REGISTRO	REGISTRO EN LIBROS	CONTABILIDAD	DIARIO GENERAL

3.4.3.1.2.2. DIAGRAMA DE CONTROL INTERNO COMPRAS



3.4.3.1.3. INVENTARIOS

Los inventarios constituyen las partidas del activo corrientes que están listas para la venta, mercancía que posee la empresa en el almacén valorada al costo de adquisición para la venta o actividades productivas.

ASPECTO FINANCIERO

CONTROL DE INVENTARIOS EN DOS FASES:

1. Inventario Inicial. - Es el valor de las mercaderías que se dispone al inicio del ejercicio económico, es decir al 1ero de Enero.

2. Inventario Final. - Es el valor de la mercadería que se cuentan al final del ejercicio (31 de diciembre). Es importante señalar que el valor del inventario final constituye el valor del inventario inicial de mercaderías para el siguiente ejercicio económico.

Según la NEC 11 que trata sobre el manejo de Inventarios existen varios métodos para llevar el manejo y control de inventarios.

FORMULAS DE COSTEO

1.- La fórmula **PEPS** (primeras entradas, primeras salidas), asume que las partidas del inventario que fueron compradas primero son vendidas primero, consecuentemente las partidas permanentes en inventario al final del periodo son aquellas compradas o producidas recientemente.

2.- Bajo la fórmula de costeo del **PROMEDIO PONDERADO**, el costo de cada partida es determinada a partir del promedio ponderado del costo de partidas similares al principio de un periodo y el costo de partidas compradas o producidas durante el periodo. El promedio puede ser calculado en base periódica, o al ser recibido cada embarque adicional dependiendo de las circunstancias de la empresa.

3.- La fórmula **UEPS**, (últimas entradas, primeras salidas) asume que las partidas de inventario que fueron compradas o producidas al último son vendidas primero,

y consecuentemente las partidas remanentes en inventario al final del periodo son aquellos compradas o producidas primero.

En la empresa CÍRCULO DE LECTORES realizara el control del inventario bajo el método de PROMEDIO PONDERADO.

Proceso Contable. - Se debe realizar la sumatoria de los saldos que constan en las tarjetas KARDEX, los mismos que deberán coincidir con la constatación física que se realice y a su vez con el saldo contable de la cuenta mercadería.

En caso de diferencias se debe investigar las causas y luego proceder a ajustar los saldos.

La cuenta mercaderías:

SE DEBITA	SE ACREDITA
Al comienzo del ejercicio económico por el valor del inventario inicial y al terminar el periodo por el valor del inventario inicial.	Al final del ejercicio económico por la eliminación del inventario inicial.
SALDO: Es deudor y se mantiene invariable hasta el final del ejercicio contable que se realiza la regulación y se ingresa el valor del inventario final de mercaderías	

Según la LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Y SU RESPECTIVO REGLAMENTO para su aplicación, el procedimiento para perdidas y bajas de inventarios será el siguiente.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO CAPITULO IV DEPURACIÓN DE LOS INGRESOS.

Art. 10.-

Numeral 5.- Las pérdidas comprobadas por caso fortuito, fuerza mayor o por delitos que afecten económicamente a los bienes de la respectiva actividad generadora del ingreso, en la parte que no fuere cubierta por indemnización o seguro y que no se haya registrado en los inventarios.

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

Art. 21.-

Numeral 8.- Pérdidas

- a) Son deducibles las pérdidas causadas en caso de destrucción, daños desaparición y otros eventos que afecten económicamente a los bienes del contribuyente usadas en actividad generadora de la respectiva renta y que se deban acaso fortuito, fuerza mayor o delitos, en la parte en la parte en que no se hubiera cubierto por indemnización o seguros. El contribuyente conservara los respectivos documentos probatorios por un periodo no inferior a seis años;
- b) Las pérdidas por las bajas de inventarios se justificaran mediante declaraciones juramentadas realizadas ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los bienes a una entidad pública u organización no gubernamental sin fines de lucro con estatutos aprobados por una autoridad competente. En el acto de donación comparecerán, conjuntamente el representante legal de la institución beneficencia de la donación y el representante legal del donante o su delegado. Los notarios deberán conservar la información de esos actos en archivos magnéticos los cuales serán entregados trimestralmente al Servicio de Rentas Internas.

3.4.3.1.3.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

El control interno de los inventarios de la empresa requiere la separación de responsabilidades y funciones de custodio y registro.

Deben aplicarse métodos de Control Interno para proceder con la recepción, almacenamiento, entrega, además evitar acumulaciones, deterioros, perdidas de ventas debidas a deficiencias en su manejo, hurto o malversación.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MANEJO DE INVENTARIOS

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una clara separación de funciones de recepción, almacenamiento y envío?		X		Realizar segregación de funciones
2	¿Cuenta todas las entradas con un registro de recepción preferiblemente numerado?	X			
3	¿Se procede de inmediato al recuento de todas las entradas?	X			
4	¿Se mantiene registros permanentes de los inventarios?	X			
5	¿El recuento físico de existencias se realiza mensualmente?	X			
6	¿Existe la debida autorización de salidas de los productos?	X			
7	¿Las solicitudes y documentos de salida son numerados previamente para facilitar su registro?		X		
8	¿Se realiza una verificación en el departamento de contabilidad, entre las facturas de los proveedores, informes de recepción y pedidos de compra?	X			
9	¿Se cuenta con un procedimiento para la identificación de inventarios?		X		
10	¿Existe seguros que cubran eficientemente toda la mercadería?	X			

FUENTE: Diagnostico
ELABORADO: La Autor

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN TABLA DE ESCALA DE MEDICIÓN

CALIFICACIÓN	RELACIÓN
3	Alta
2	Media
1	Baja

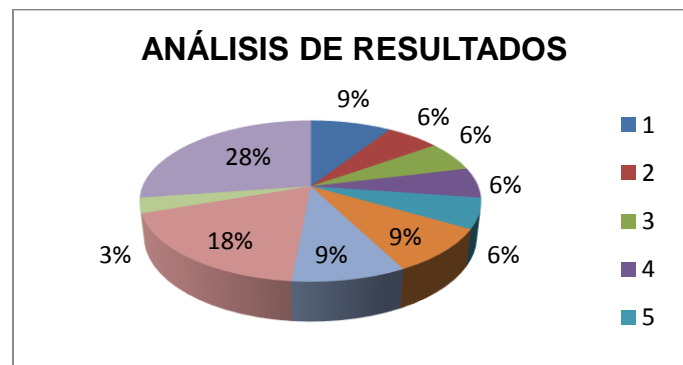
FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
ELABORADO: La Autora

PESO O PRIORIZACIÓN	RELACIÓN
9	Fuerte
3	Media
1	Débil

FUENTE: Barreiros Rodrigo, Organización Aplicada
ELABORADO: La Autora

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO FINAL
1	3	3	9%
2	2	3	6%
3	2	3	6%
4	2	3	6%
5	2	3	6%
6	3	3	9%
7	3	3	9%
8	2	9	18%
9	1	3	3%
10	3	9	27%
TOTAL			100%

FUENTE: Cuestionario
ELABORADO: La Autora

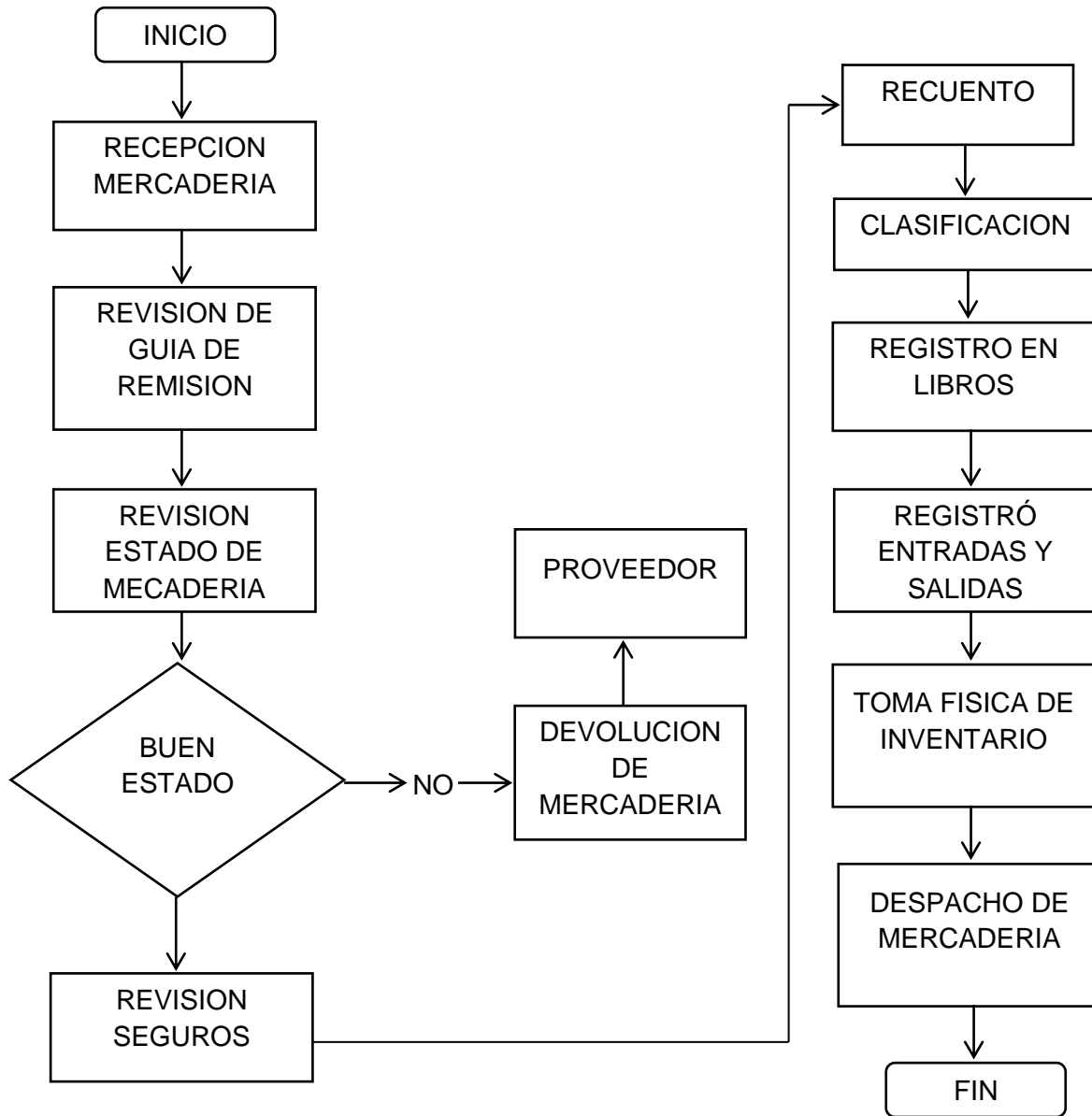


CONCLUSIÓN

En lo referente al control de los inventarios podemos observar que se cumplen en su mayoría con los aspectos de control necesarios; existe deficiencia en lo referente a segregación de funciones y un deficiente manejo de documentos, que deberán ser reglamentados.

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN BODEGA	JEFE DE BODEGA	REGISTRO ENTRADA
2	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	REVISIÓN DE GUÍA DE REMISION	JEFE DE BODEGA	GUÍA DE REMISIÓN
3	ESTADO DE MERCADERÍA	REVISAR ESTADO DE MERCADERÍA	AUXILIARES DE BODEGA	INFORME DE REVISIÓN
4	SEGUROS	REVISIÓN DE SEGUROS	JEFE DE BODEGA Y CONTABILIDAD	PÓLIZA DE SEGUROS
5	RECUENTO DE MERCADERÍA	RECONTAR LA MERCADERÍA	AUXILIARES DE BODEGA	INFORME DE REVISIÓN
6	CLASIFICACIÓN DE MERCADERÍA	CLASIFICAR LA MERCADERÍA	AUXILIARES DE BODEGA	INFORME DE REVISIÓN
7	REGISTRO	REGISTRAR EN LIBROS	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO
8	REGISTRO ENTRADAS Y SALIDAS	REGISTRO DE KARDEX	CONTABILIDAD	KARDEX
9	TOMA FÍSICA	TOMA FÍSICA CADA MES	AUDITOR INTERNO	INFORME DE TOMA FÍSICA
10	DESPACHO DE MERCADERÍA	DESPACHO A DELEGACIONES	JEFE DE BODEGA	INFORME SALIDAS

3.4.3.1.3.2. DIAGRAMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS



3.4.3.1.4. INGRESOS

Registra todos los valores que el CÍRCULO DE LECTORES, recibe como entradas de efectivo por concepto de las ventas de productos literarios.

ASPECTO FINANCIERO

VENTAS

Se deberá registrar los valores que recibe la empresa por concepto de ventas de la mercadería de la siguiente manera.

SE DEBITA	SE ACREDITA
Sistema de cuenta múltiple Al final del ejercicio económico por el cierre de los descuentos y devoluciones en ventas y devoluciones en ventas y determinar las ventas netas.	Sistema de cuenta múltiple Por la venta de mercaderías, al contado o crédito
Por el cierre de las ventas netas	
SALDO: ACREEDOR	

EJEMPLO:

Enero 4: Librería AMAZONAS del CÍRCULO DE LECTORES, vende 100 libros Crecer Juntos a \$ 10,99 cada uno a MR BOOKS, Contribuyente Especial; además 100 CD-ROM de la Enciclopedia al Estudiante a \$ 5,99 cada uno.

LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ene-04	-1- Bancos Ventas v/Venta de 100 libros a \$ 10,99 cada uno		1099,00	1099

LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ene-04	-2-			
	Bancos		670,88	
	Ventas			599,00
	12% IVA			71,88
	v/Venta de 100 CD-ROM a \$ 5,99 cada uno			

UTILIDAD BRUT A EN VENTAS

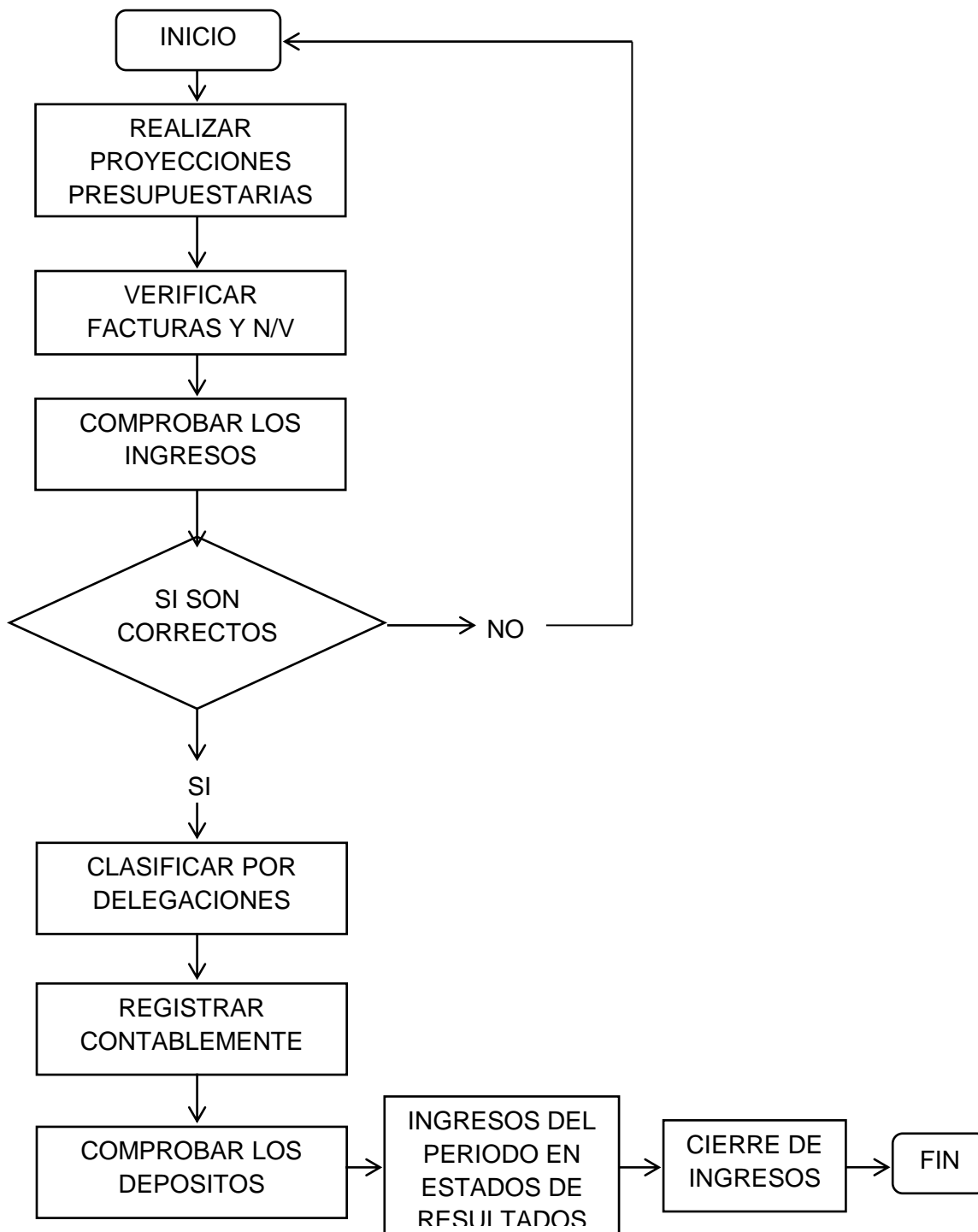
Representa la ganancia obtenida en la comercialización de la mercadería. Se obtiene por la diferencia de las ventas netas y por el costo de ventas.

SE DEBITA	SE ACREDITA
Al final del ejercicio económico por el cierre de las cuentas de ingreso	Por la diferencia de las ventas netas y costo de ventas
Por el cierre de las ventas netas	
SALDO: ACREEDOR	

3.4.3.1.4.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO INGRESOS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	PROYECCIONES DE INGRESOS	REALIZAR PROYECCIONES PRESUPUESTARIAS	CONTABILIDAD	PROYECCIONES
2	VERIFICACIÓN	VERIFICAR FACTURAS, N/V CORRESPONDA AL INGRESO	CONTABILIDAD	FACTURAS N/V
3	COMPROBACIÓN	COMPROBAR LOS INGRESOS CORRESPONDAN AL FLUJO DE LA EMPRESA	CONTABILIDAD	S/D
4	CLASIFICACIÓN	CLASIFICAR DE ACUERDO A LAS DELEGACIONES	CONTABILIDAD	S/D
5	REGISTRO	REGISTRAR CONTABLEMENTE	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO
6	COMPROBAR	COMPROBAR QUE TODOS LOS INGRESOS ESTEN REFLEJADOS EN LA CUENTA CORRIENTE	CONTABILIDAD	LIBRO BANCOS
7	ESTADO DE RESULTADOS	EL ESTADO DE RESULTADOS DEBERA REFLEJAR TODOS LOS INGRESOS DEL PERIODO	CONTABILIDAD	ESTADO DE RESULTADOS
8	CIERRE DE CUENTAS	LAS CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORES SE LIQUIDARAN AL FINAL DEL EJERCICIO ECONOMICO CON CREDITO A PERDIDAS Y GANANCIAS	CONTABILIDAD	S/D

3.4.3.1.4.2. DIAGRAMA DE CONTROL INTERNO INGRESOS



3.4.3.1.5. EGRESOS

Representan los desembolsos que realiza la empresa en el giro normal de sus actividades en un determinado ejercicio económico.

Dentro de los gastos tenemos los siguientes en la empresa.

- ✓ Gastos de administración
- ✓ Gastos de venta
- ✓ Gastos financieros

ASPECTO FINANCIERO

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Son los gastos ocasionados por la empresa y que están vinculados directamente con la gestión administrativa.

SE DEBITA	SE ACREDITA
Por los valores correspondientes de la empresa	Por ajustes realizados Al final del ejercicio económico por el cierre de las cuentas de gasto
SALDO: DEUDOR	

EJEMPLO:

Enero 10: CÍRCULO DE LECTORES S. A. contrata los servicios profesionales del Ingeniero en Sistemas Juan Pablo Vega por el mantenimiento del Software de la empresa, por un valor de \$ 800,00

LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ene-10	-1-			
	Honorarios profesionales		800,00	
	12% IVA		96,00	
	Bancos			800,00
	100% Ret. IVA			96,00
	v/Pago por honorarios profesionales al Ing. Vega			

GASTOS EN VENTAS

Comprenden los gastos ocasionados en el giro normal de la empresa y que se relacionan directamente con la gestión de las ventas, con el objeto de alcanzar mayor eficiencia en la distribución de los productos.

COMISIONES DISTRIBUIDORES

Registra por concepto de comisiones en ventas a los distribuidores que es del 15%

SE DEBITA	SE ACREDITA
Por el valor de comisiones a los distribuidores	Por ajustes realizados
	Al final del ejercicio económico por el cierre de las cuentas de gasto
SALDO: DEUDOR	

EJEMPLO:

Enero 15: CÍRCULO DE LECTORES S. A. cancela al Sr. Pedro Vinuesa su comisión en ventas del 15%, correspondiente a la compañía del V Bimestre el valor de \$ 150,00.

LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
enero 15	-1-			
	Gasto Comisión de Ventas		150,00	
	Bancos			150,00
	v/pago por comisión en ventas al Sr. Vinuesa			

PUBLICIDAD

Registra por concepto de publicidad para los productos.

SE DEBITA	SE ACREDITA
Por el valor de publicidad de los productos	Por ajustes realizados
	Al final del ejercicio económico por el cierre de las cuentas de gasto
SALDO: DEUDOR	

EJEMPLO:

Enero 20: CÍRCULO DE LECTORES S. A., cancela a RADIO CANELA, por publicidad correspondiente a la campaña V Bimestre el valor de \$ 300,00

LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ene-10	-1-			
	Gasto Publicidad		3000,00	
	12% IVA		36,00	
	Bancos			307,80
	1% Ret. Imp. Renta			3,00
	70% Ret. IVA			25,20
	v/Pago por publicidad a RADIO CANELA			

GASTOS FINANCIEROS

Son los generados en la obtención y uso de capital de terceros, así como el pago por servicios bancarios.

SERVICIOS BANCARIOS

Registra valores pagados por concepto de servicios bancarios a la empresa.

SE DEBITA	SE ACREDITA
Por el valor de intereses pagados a la empresa	Por ajustes realizados Al final del ejercicio económico por el cierre de las cuentas de gasto
SALDO: DEUDOR	

EJEMPLO:

Enero 30: CÍRCULO DE LECTORES S. A., cancela al Banco del Pichincha por servicios bancarios según N/D 1495, el valor de \$ 10,00

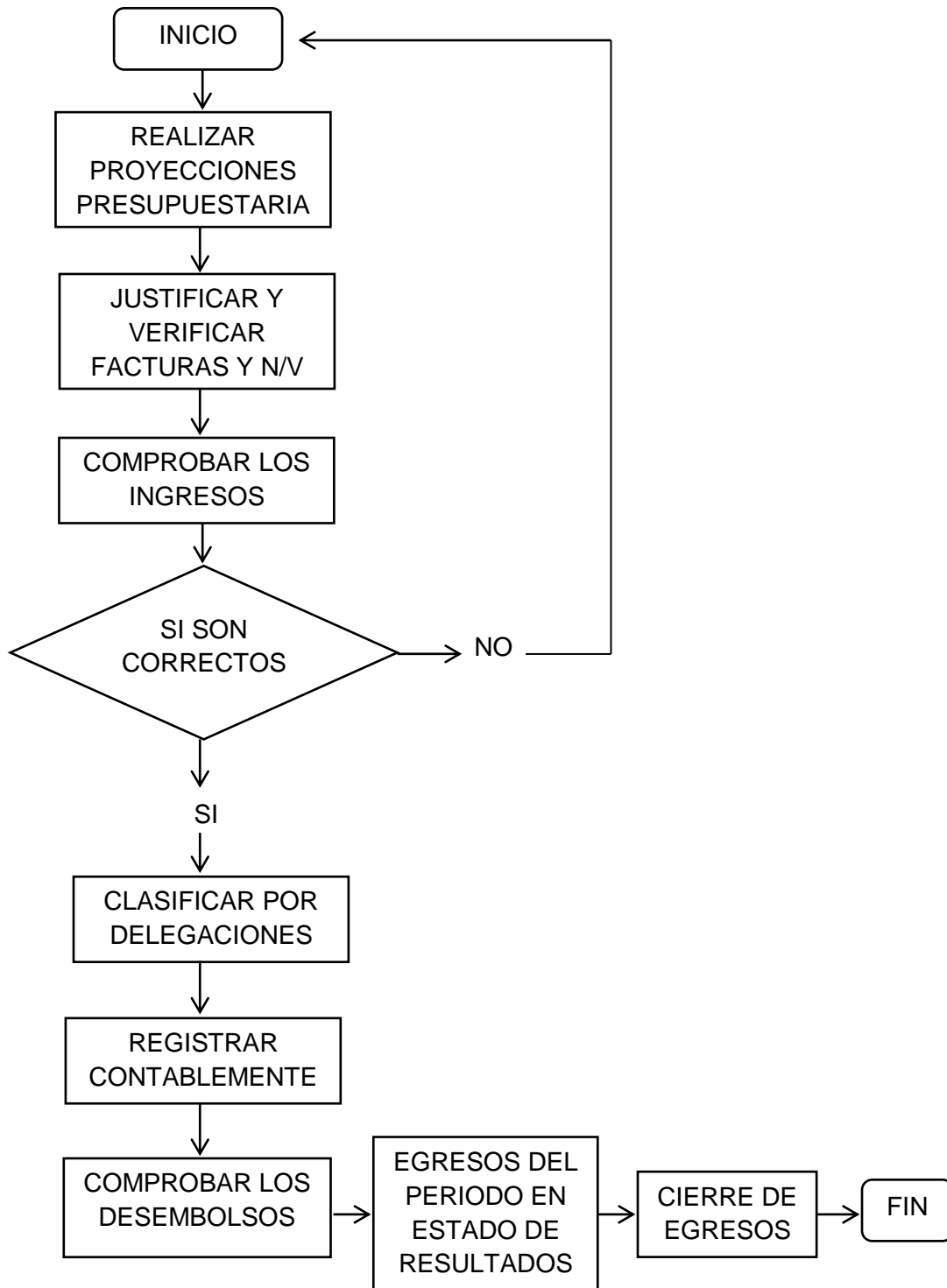
LIBRO DIARIO

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
enero 30	-1- Gasto Servicios Bancarios Bancos v/Pago por servicios bancarios		10,00	10,00

3.4.3.1.5.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EGRESOS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	PROYECCIONES DE EGRESOS	REALIZAR PROYECCIONES PRESUPUESTARIAS	CONTABILIDAD	PROYECCIONES
2	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACION Y ANALISIS DEL GASTO	CONTABILIDAD	INFORME DE GASTOS
3	VERIFICACIÓN	VERIFICAR FACTURAS, N/V CORRESPONDAN AL EGRESO	CONTABILIDAD	FACTURAS N/V
4	COMPROBACIÓN	COMPROBAR LOS EGRESOS CORRESPONDAN AL F	CONTABILIDAD	S/D
5	CLASIFICACIÓN DE MERCADERÍA	CLASIFICAR DE ACUERDO A LAS DELEGACIONES	CONTABILIDAD	S/D
6	REGISTRO	CLASIFICAR LA MERCADERIA	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO
7	COMPROBAR	COMPROBAR QUE TODOS EGRESOS ESTEN REFLEJADOS EN LA CTA CTE	CONTABILIDAD	LIBRO BANCOS
8	ESTADO DE RESULTADOS	EL ESTADO DE RESULTADOS DEBERA REFLEJAR TODOS LOS EGRESOS DEL PERIODO	CONTABILIDAD	ESTADO DE RESULTADOS
9	CIERRE DE CUENTAS	LAS CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORA SE LIQUIDARÁN AL FINAL DEL EJERCICIO ECONOMICO CON CREDITO A PERDIDAS Y GANANCIAS	CONTABILIDAD	S/D

3.4.3.1.5.2. DIAGRAMA CONTROL INTERNO EGRESOS



3.4.3.2. ÁREA DE TESORERÍA

Es el área que se encarga de todos los pagos de la empresa.

3.4.3.2.1. EFECTIVO

Lo constituye una serie de procedimientos bien establecidos, con el propósito de monitorear todas las actividades de la Empresa, que puedan afectar el manejo del efectivo. Estos procedimientos tienen por objeto salvaguardar los activos, garantizando la exactitud y confiabilidad de los registros mediante:

- ✓ División del trabajo
- ✓ Delegación de autoridad
- ✓ Asignación de responsabilidades
- ✓ Promoción de personal eficiente
- ✓ Identificación del personal con las políticas de la empresa

El efectivo es el dinero que mantiene toda la empresa en su cuenta de caja o en forma de depósito en un banco comercial. Valores en moneda de curso legal o su equivalente contenido por:

- ✓ Efectivo en caja
- ✓ Cuentas bancarias

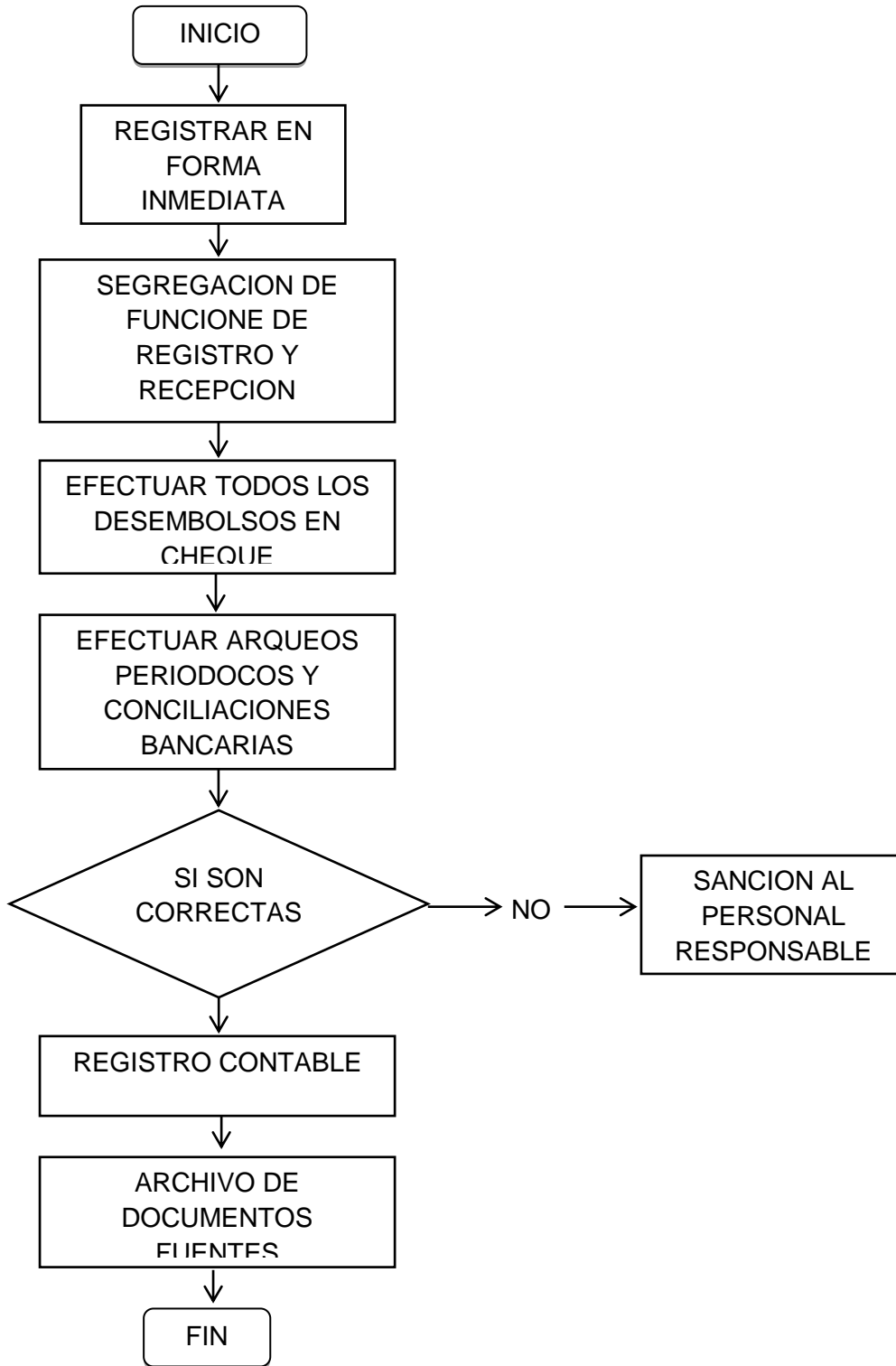
3.4.3.2.1.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CAJA CHICA

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	MONTO DE CAJA CHICA	MONTO MAXIMO DE \$100,00	TESORERÍA	S/D
2	RESPONSABILIDAD	HABRA RESPONSABLES TANTO EN LA MATRIZ COMO EN LAS DELEGACIONES	MATRIZ TESORERIA DELEGACIONES JEFE ADMINISTRATIVA	INFORME
3	COMPROBANTES	SERAN PRE-IMPRESOS Y NUMERADOS	TESORERÍA	RECIBO OFIAL DE CAJA
4	REPOSICIÓN	SE HARA MEDIANTE CHEQUE	TESORERÍA	COMPROBANTE DE CAJA Y CHEQUE
5	REGISTRO	SE CARGARÁ A LAS CUENTAS DE GASTOS Y COSTOS SEGÚN CORRESPONDA	CONTABILIDAD	LIBRO DE CAJA

3.4.3.2.1.2. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CAJA GENERAL

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	MONTO DE CAJA GENERAL	CONSTARA TODO EL EFECTIVO GENERADO POR LA EMPRESA	CONTABILIDAD	MAYOR GENERAL
2	RESPONSABILIDAD	ESTARA BAJO LA RESPONSABILIDAD DE CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	S/D
3	COMPROBANTES	SERAN PRE-IMPRESOS Y NUMERADOS	CONTABILIDAD	INFORME OFICIAL DE CAJA
4	REGISTRO	SE CARGARÁ A LAS CUENTAS GASTOS Y COSTOS SEGÚN CORRESPONDAN	CONTABILIDAD	LIBRO DE CAJA
5	ARQUEO DE CAJA	ARQUEO DE CAJA CADA SEMANA	AUDITOR INTERNO	INFORME DE ARQUEO
6	FALTANTE Y SOBANTES DE CAJA	SE REGISTRARÁ EN LA CUENTA DIFERENCIAS DE CAJA	CONTABILIDAD	LIBRODIARIO
7	CIERRE DE CUENTA	LA CUENTA DIFERENCIAS DE CAJA SE CANCELARÁ CONTRA PERDIDAS Y GANANCIAS	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO

3.4.3.2.1.3. DIAGRAMA CONTROL INTERNO EFECTIVO



3.4.3.2.2. PAGOS

Los pagos a realizarse son los siguientes:

- ✓ Facturas
- ✓ Planillas del less
- ✓ Sueldos
- ✓ Viáticos
- ✓ Arriendos

3.4.3.2.2.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PAGOS

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PAGOS-FACTURAS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	REVISION	SE REVISARÁN LOS JUEVES DE CADA SEMANA	CONTABILIDAD	FACTURAS
2	CALCULO	SE REALIZARÁ EL CALCULO DE RETENCIONES Y EL VALOR A GIRAR	CONTABILIDAD	COMPROBANTE DE RETENCION Y FACTURAS
3	GIRO	GIRAR EL CHEQUE A NOMBRE DE LA PERSONA DE LA FACTURA GIRAR DE ACUERDO A LA FECHA DE VENCIMIENTO	TESORERIA	CHEQUE
4	PAGO	SERAN CANCELADAS LOS DIAS VIERNES EN LA TARDE	CONTABILIDAD	CHEQUE
5	REGSITRO	SE REGISTRARÁ EN LIBROS	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO
6	ARCHIVO	ARCHIVAR DOCUMENTO FUENTE	CONTABILIDAD	DOCUMENTOS FUENTE

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PAGOS- PLANILLAS IESS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	REVISION	SE REVISARÁ LA NOMINA DE LOS EMPLEADOS	CONTABILIDAD	NOMINA
2	CALCULO	SE REALIZARÁ EL CALCULO DEL APOORTE PERSONAL Y PATRONAL	NOMINA	NOMINA
3	PLANILLA	REALIZAR PLANILLAS DEL IESS	NOMINA	CHEQUE
4	PAGO Y GIRO	GIRAR EL CHEQUE MAXIMO EL 10 DE CADA MES	TESORERIA	CHEQUE
5	REGISTRO	SE REGISTRARÁ EN LIBROS	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNOPAGOS-SUELDOS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	REVISION	SE REVISARÁ LA NOMINA DE LOS EMPLEADOS	CONTABILIDAD	NOMINA
2	PAGO Y GIRO	TRANSFERENCIAS A CUENTAS PERSONALES FIN DE MES	TESORERIA	ROL DE PAGOS
3	FIRMAS	FIRMA DE EMPLEADOS EN NOMINA	NOMINA	NOMINA
4	REGISTRO	REALIZAR EL REGISTRO CORRESPONDIENTE	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PAGOS-VIATICOS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	PETICION	REALIZAR CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION AL VIAJE	NOMINA	LEGALIZACION GASTOS DE VIAJE
2	AUTORIZACION	AUTORIZACION PARA VIAJAR	GERENTE ADMINISTRATIVO	AUTORIZACION
3	GASTOS	SE CARGARÁN TODOS LOS GASTOS A LA TARJETA DINERS CLUB CORPORATIVA	CADA EMPLEADO	TARJETA DINERS CLUB CORPORATIVA
4	DESCARGO DE GASTOS	SE REALIZARÁ EL RESUMEN DE GASTOS DE VIAJE	CADA EMPLEADO	RESUMEN DE GASTOS
5	VERIFICACION	SE VERIFICARÁ LOS GASTOS MEDIANTE DOCUMENTOS DE RESPALDO	CONTABILIDAD	DOCUMENTOS DE RESPALDO
6	REGISTRO	REALIZAR EL REGISTRO CORRESPONDIENTE	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO
7	ARCHIVO	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	CONTABILIDAD	ARCHIVO

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PAGOS-ARRIENDOS

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	REVISION	REVISAR EL RECIBO DE ARRIENDO A NOMBRE DEL CIRCULO DE LECTORES	CONTABILIDAD	RECIBO
2	PAGO	SE REALIZARÁ EN FORMA TRIMESTRAL	CONTABILIDAD	S/D
3	GIRO	EL CHEQUE SERA GIRADO A NOMBRE DEL ARRENDATARIO	TESORERIA	CHEQUE
4	REGISTRO	SE REALIZARÁ EL REGISTRO CORRESPONDIENTE	CONTABILIDAD	LIBRO DIARIO

3.4.3.2.2. DIAGRAMAS CONTROL INTERNO PAGOS

DIAGRAMA CONTROL INTERNO PAGOS-FACTURAS

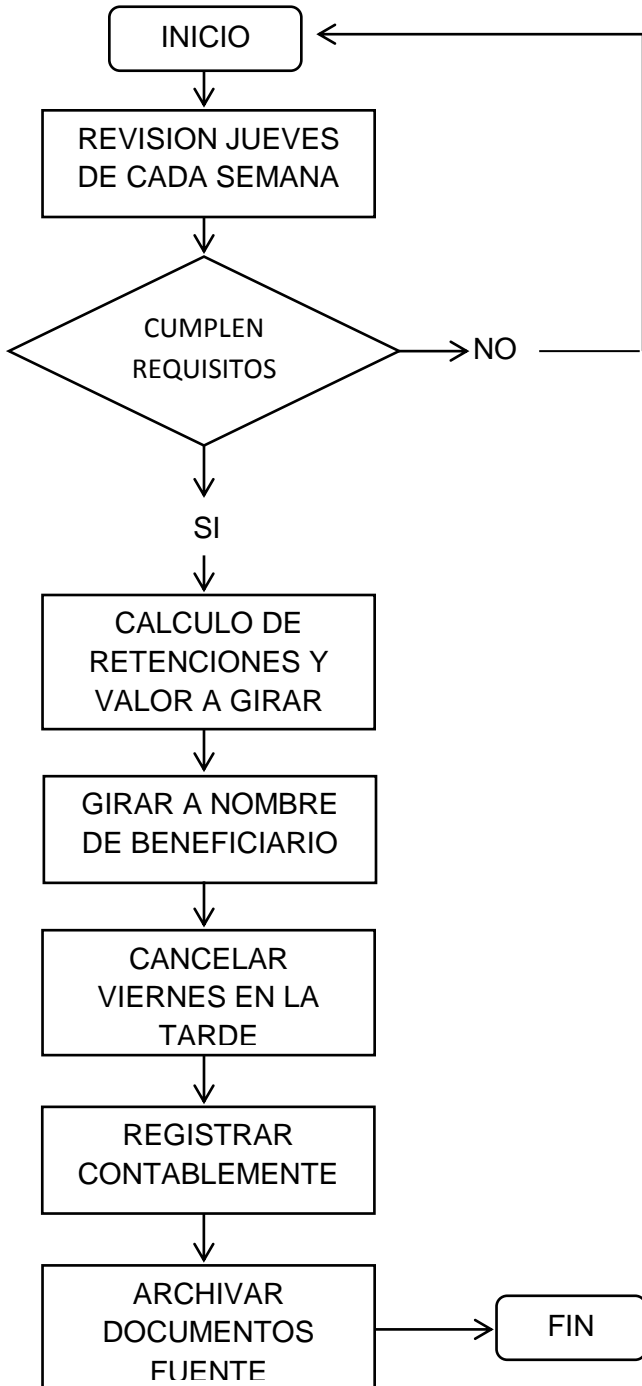


DIAGRAMA CONTROL INTERNO PAGOS-PLANILLA

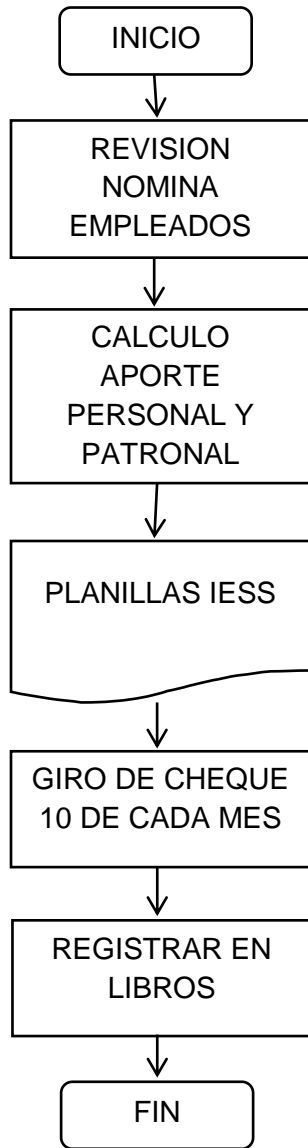


DIAGRAMA CONTROL INTERNO PAGOS-SUELDOS

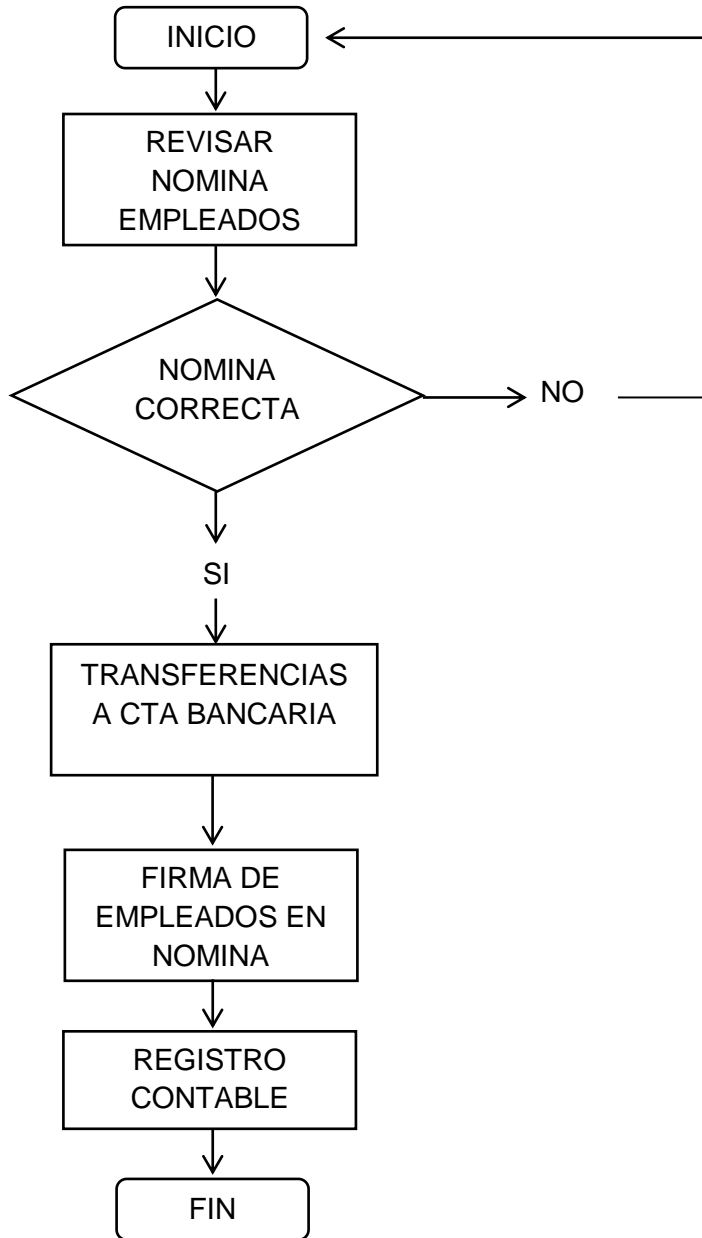


DIAGRAMA CONTROL INTERNO PAGOS- VIATICOS

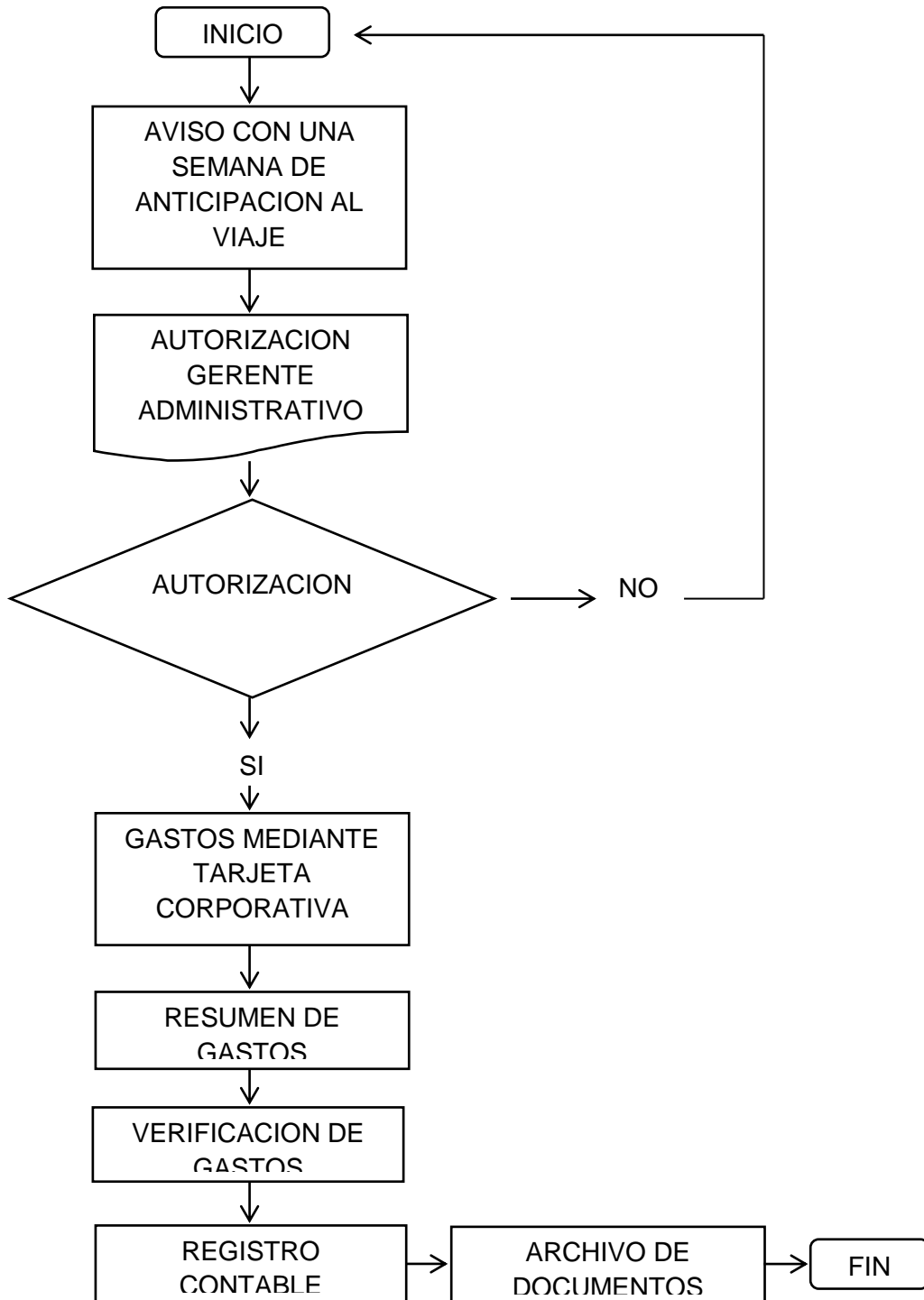
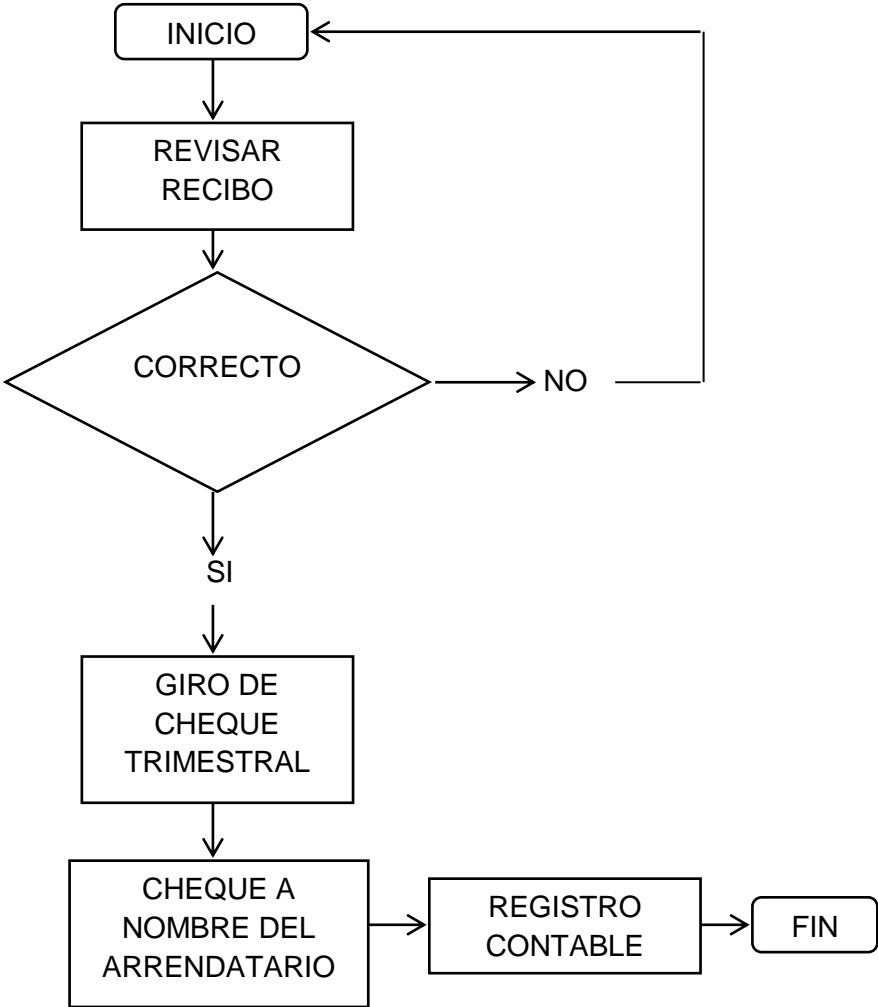


DIAGRAMA CONTROL INTERNO PAGO ARRIENDOS



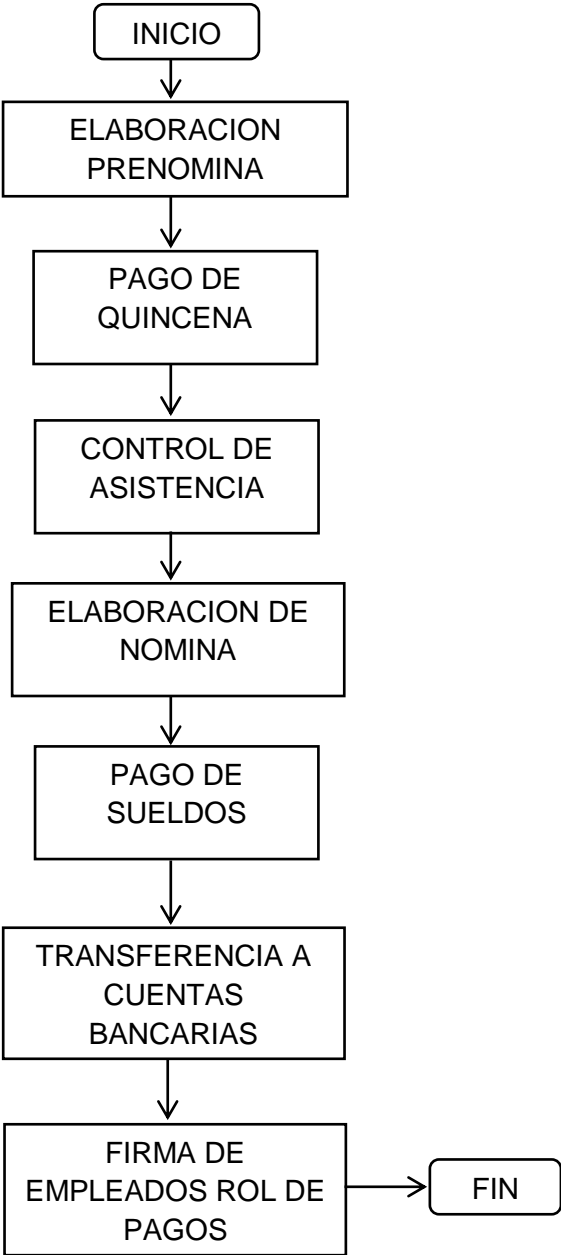
3.4.3.3. ÁREA DE NÓMINA

La función principal de esta área es la de preparar la nómina. Sus responsabilidades incluyen el proceso de autorización para incrementar empleados, cambios y despidos.

3.4.3.3.1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO-NÓMINA

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	REGISTRO DE PERSONAL	DEBERA MANTENERSE UN ARCHIVO DE: CAMBIOS DE PERSONAL ESCALAS DE SUELDOS DEDUCCIONES DE NÓMINA	NÓMINA	INFORME DE NÓMINA
2	PRE-NÓMINA	ELABORAR PRE-NOMINA PARA QUINCENA	NÓMINA	PRE-NÓMINA
3	NÓMINA	REALIZAR CORTE CADA 26 ELABORAR NÓMINA PARA PAO MENSUAL	NÓMINA	NÓMINA
4	REGISTRO DE TIEMPO	CONTROL DE TIEMPO MEDIANTE SOFTWARE	NÓMINA	REPORTE DE SOTFWARE

3.4.3.3.2. DIAGRAMA CONTROL INTERNO NOMINA



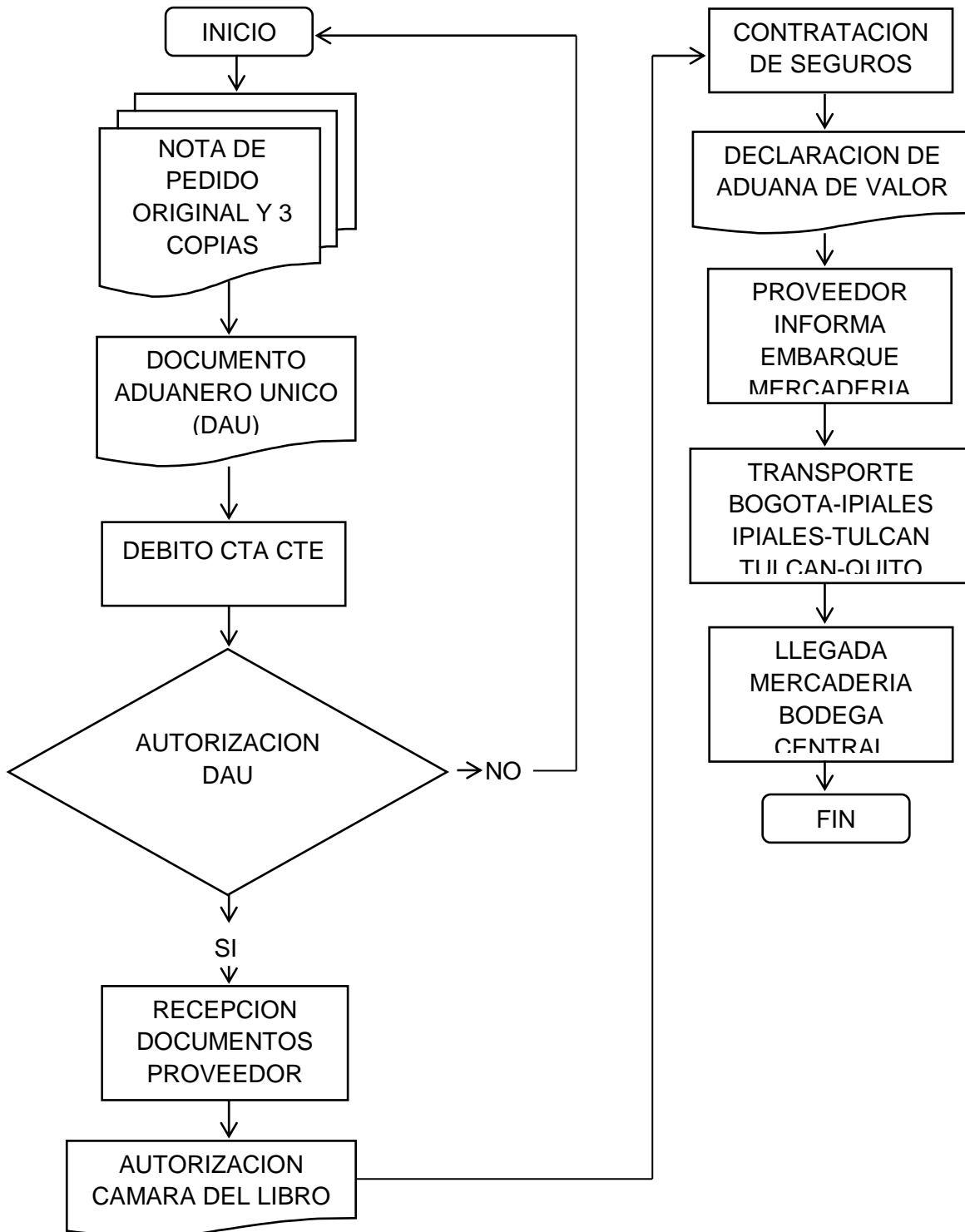
3.4.3.4. ÁREA DE IMPORTACIONES

CÍRCULO DE LECTORES realiza importaciones de los libros desde Colombia 80% y a España 20%

3.4.3.4.1. DIAGRAMA DE CONTROL INTERNO IMPORTACIONES

Nº	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	DATOS DEL PROVEEDOR	ELABORAR NOTA DE PEDIDO ORIGINAL Y TRES COPIAS	DTPO IMPORTACIONES	NOTA DE PEDIDO
2	LLENAR EL DAU (DOCUMENTO ADUANERO UNICO)	SE LLENARA EL DAU EN EL SISTEMA	DTPO IMPORTACIONES	DOCUMENTO ADUANERO ÚNICO
3	PAGO ARANCELES	DEBITO DIRECTO CTA CTE	CONTABILIDAD	N/D
4	AUTORIZACIÓN DEL DAU	AUTORIZACIÓN DEL DAU INFORMAR AL PROVEEDOR	DTPO IMPORTACIONES	S/D
5	RECEPCIÓN DE DOCUMENTO VÍA FAX DEL PROVEEDOR	SE RECIBIRA LOS SIGUEINETES DOCUMENTOS FACTURA DEFINITIVA LISTA DE EMPAQUE CARTA PORTE INTERNACIONAL GUIA DE EMBARQUES	COMITÉ DE COMPRA	FACTURA DEFINITIVA LISTA DE EMPAQUE CARTA PORTE INTERNACIONAL GUÍA DE EMBARQUE
6	AUTORIZACION CAMARA DEL LIBRO	ENVIAR SOLICITUD CON LOS DOC DE IMPORTACION PARA QUE PONGAN EL SELLO EN SECO SOLICITAR EXONERACION PAGO DE IVA PAGO COMISION DEL 0,0005 DEL TOTAL DE LA FACTURA	DTPO IMPORTACIONES	SOLICITUD CAMARA DEL LIBRO
7	SEGUROS	CONTRATACION SEGURO COBERTURA TODO RIESGO	DTPO IMPORTACIONES	PÓLIZA DE SEGURO
8	DAV(DECLACION DE ADUANA DEL VALOR)	SE DEBRA DECLARAR EL VALOR DE LA MECADERIA	DTPO IMPORTACIONES	DAV(DECLACION DE ADUANA DEL VALOR)
9	PROVEEDOR	PROVEEDOR FORMARA EMBARQUE DE MERCADERÍA	EDITORIAL PRINTER	
10	INTERMEDIARIO	INTERMEDIARIO TRANSPORTARA DESDE BOGOTA-IPIALES	INTERMEDIOS EDITORIAL LTDA	S/D
11	AGENTE DE ADUANAS	AGENTE DE ADUANAS SE ENCARGARA DE DESADUANIZAR LA MERCADERIA	AGENTE DE ADUANAS	S/D
12	TRANSPORTE	DESDE BOGOTA-IPIALES IPIALES-TULCAN TULCAN-QUITO	CORDIFRONTERAS TRANSPORTE PORTILLA-MONTALVO	
13	LLEGADA DE MERCADERÍA	MERCADERIA LLEGARA A BODEGAS DEL CIRCULO DE LECTORES-QUITO	JEFE DE BODEGA	INFORME LLEGADA DE MERCADERÍA

3.4.3.4.2. DIAGRAMA CONTROL INTERNO IMPORTACIONES



3.4.3.5. SEGUROS

CÍRCULO DE LECTORES deberá contratar los siguientes seguros tanto para protección de la mercadería como de sus bienes muebles.

La Aseguradora responsable será SEGUROS SUCRE S. A.

SEGURO DE INCENDIOS

Coberturas Básicas

Son aquellas que involucran algún tipo de violencia o amenaza contra la propiedad. Se caracterizan por dejar casi siempre alguna señal visible de la ocurrencia del siniestro, se brindará cobertura frente a: al sofocar un incendio, impacto de rayo, humo u hollín, explosión.

A las coberturas básicas de incendio no se le aplican deducibles.

SEGURO CONTRA ROBO

Coberturas Básicas

Son aquellas que involucran algún tipo de violencia o amenaza contra la propiedad. Se caracterizan por dejar casi siempre alguna señal visible de la ocurrencia del siniestro, como robo con forzamiento, asalto dentro y fuera del local, etc.

SEGURO DE TRANSPORTE

La póliza de carga terrestre anual tiene como objetivo principal amparar las mercancías que posee CÍRCULO DE LECTORES; el seguro deberá cubrir por pérdidas o daños materiales dentro de los vehículos propiedad del asegurado o manejados por él, que previamente pago una póliza terrestre.

Esta póliza protegerá o amparará las mercancías y no así los daños que ocasione esta en caso de ocurrir un siniestro.

Coberturas Básicas

- ✓ Incendio, rayo, auto-ignición y explosión
- ✓ Colisión del vehículo con otro vehículo u objeto
- ✓ Vuelco del vehículo transportador de los bienes descritos
- ✓ Derrumbe de puentes o alcantarillas
- ✓ Derrumbe de tierra, de piedras o de roca
- ✓ Inundación por el desbordamiento de ríos o quebradas.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

El presente capítulo constituye un análisis de las huellas y aspectos, positivos o negativos que generó el proyecto en las diferentes áreas o ámbitos.

De las variadas metodologías existentes para realizar el análisis de impactos, se ha escogido la que más se adapta al contexto de la presente investigación, además tiene la ventaja de que operativamente es de fácil desarrollo y fundamentalmente es efectiva, real y de posible interpretación.

A continuación, se detalla el procedimiento que se ha seguido para analizar los impactos que el proyecto generó.

a. En primer lugar, se ha creído conveniente establecer un rango de nivel de impacto que va desde -3 con valoración de la siguiente tabla:

- 3 Impacto alto negativo
- 2 Impacto medio negativo
- 1 Impacto bajo negativo
- 0 No hay impacto
- 1 Impacto bajo positivo
- 2 Impacto medio positivo
- 3 Impacto alto positivo

b. Se coloca en cada matriz los rangos de impactos en forma horizontal, mientras que verticalmente se determina una serie de indicadores que darán información a cada una de las áreas o ámbito seleccionados anteriormente.

c. Se asigna un nivel de impacto a cada uno de los indicadores sobre la base de la tabla del literal a.

- d. Se determina el nivel de impacto de área o ámbito matemáticamente, para lo cual se obtiene la sumatoria de los indicadores establecidos y este resultado se lo divide para el número de los indicadores.
- e. Bajo cada matriz se realiza un breve análisis de indicador por indicador, en el cual se argumenta o se explica las razones por las que se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador.
- f. Una vez realizadas las matrices de cada área o ámbito se plantea una matriz general de impactos que utilizando los ítems mencionadas anteriormente permiten establecer el impacto global del proyecto, lógicamente en la primera columna se sustituye los indicadores por las áreas o ámbitos.

4.1. IMPACTO ECONÓMICO

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización de recursos							X
Incremento en la rentabilidad							X
Reinversión						X	
Mayor competitividad						X	
TOTAL						4	6
Σ							10
Nivel de Impacto	$10/4 = 2,5 = 3$ Impacto alto positivo						

ANÁLISIS:

- ✓ La estructuración e implementación del sistema de Control Interno Administrativo Financiero, generará un impacto alto positivo en la optimización de recursos materiales, económicos y financieros, ya que por medio de la reestructuración de los procedimientos, se podrán obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la compañía.
- ✓ El incremento de la rentabilidad obtiene una ponderación alto positivo, ya que la finalidad de este proyecto, es aportar con procedimientos eficientes que

mejoren la organización financiera de la empresa, encaminando a obtener mayores rendimientos económicos.

- ✓ Mediante la correcta utilización del sistema de control interno, se generará una mayor rentabilidad para la empresa, permitiendo de esta manera la reinversión y el incremento de su patrimonio, por lo que este indicador se ha generado un impacto medio positivo.
- ✓ La correcta utilización de los procesos y normativas, elevara el grado de competitividad empresarial en el mercado, logrando de esta manera ampliar el mercado con prestigio y mayor aceptación en los clientes. A este indicador se ha establecido una ponderación de medio positivo.

4.2. IMPACTO SOCIAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO								
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Distribuidores								X	
Precio						X			
Clientes								X	
TOTAL						2	6		
							Σ	8	
Nivel de Impacto		$8/3 = 2,66 = 3$						Impacto alto positivo	

ANÁLISIS:

- ✓ Este proyecto beneficiará a los distribuidores, generando un impacto alto positivo, ya que, mediante una adecuada organización en las tareas y funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, se verá reflejada en las entregas del producto llegando al cliente de una forma ágil y oportuna, mejorando de esta manera la calidad del servicio brindado por la empresa.

- ✓ Mediante la adecuada implementación del sistema de control interno se logrará optimizar recursos, disminuyendo costos y gastos que tuviere la empresa, logrando de esta manera ofertar productos de alta calidad y precio accesibles, beneficiando a sus socios (clientes externos), este indicador generará un impacto medio positivo.
- ✓ El indicador de clientes (socios), se verá afectado con un impacto alto positivo, dado que si el producto ofertado por la empresa, tiene un precio accesible para sus socios, este a su vez será transferido en un producto terminado con un precio al alcance de todos, por tanto habrá mayor demanda.

4.3 IMPACTO EDUCATIVO

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fuente de consulta						X	
Cumplimiento de tareas y funciones							X
Nivel de desempeño a los empleados							X
TOTAL						2	6
						Σ	8
Nivel de Impacto	$8/3 = 2,66 = 3$ Impacto alto positivo						

ANÁLISIS:

- ✓ El indicador de fuente de consulta tiene un impacto medio positivo, ya que puede servir como guía para estudiantes o personas particulares que requieran de información sobre la estructura de un sistema de control interno administrativo financiero que se ajusta a las necesidades de otras empresas comerciales de similares características.
- ✓ El presente estudio de investigación contiene reglamentos y procedimientos de control interno, convirtiéndose estos instrumentos en guías a seguir por

cada uno de los colaboradores de la empresa, y lograr la calidad empresarial, obteniendo de este indicador un impacto alto positivo.

- ✓ El nivel de desempeño, tiene una ponderación alto positivo, en vista de que este sistema de control interno, por medio de sus reglamentos, procedimientos, normativas, ayudara a la gestión administrativa de la empresa, permitiendo un desempeño eficaz y el control del normal funcionamiento en las labores a cumplir por cada colaborador.

4.4. IMPACTO EMPRESARIAL

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Gestión y control administrativo							X
Minimizar riesgos							X
Servicio de calidad						X	
Prestigio							X
TOTAL						2	9
						Σ	11
Nivel de Impacto	$11/4 = 2,75 = 3$ Impacto alto positivo						

ANÁLISIS:

- ✓ Las funciones y procedimientos descritos en el presente proyecto, contribuyen a que las actividades y tareas se desarrollen en forma organizada y coordinada, con el objeto de conseguir que el desarrollo empresarial se realice de acuerdo a métodos que contribuyan a la optimización de los recursos, consiguiendo así mejorará la gestión y control administrativa de la empresa, este aspecto producirá un efecto alto positivo.
- ✓ La creación de normas, políticas y reglamentos permiten proteger el patrimonio ante posibles errores internos que se pueden generar de manera accidental, considerando a esto controles como herramientas preventivas;

es por eso que a el indicador de minimizar riesgos tiene un impacto alto positivo.

- ✓ Servicios de calidad, en la empresa tiene un impacto medio positivo, ya que uno de los objetivos principales de este proyecto, es que el personal aplique los procedimientos adecuados de forma ágil y eficiente, buscando la satisfacción total en el cliente.
- ✓ Un eficiente sistema de control interno, genera una calidad empresarial, permitiendo de esta manera que la compañía empiece a ser reconocida en el mercado generando prestigio y credibilidad. Este índice genera un impacto alto positivo.

4.5. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
ECONOMICO							X
SOCIAL							X
EDUCATIVO							X
EMPRESARIAL							X
TOTAL							12
Σ							12
Nivel de Impacto	12/4 = 3 Impacto alto positivo						

ANÁLISIS:

La estructura del sistema de control interno administrativo financiero en la empresa, obtuvo una ponderación de tres, dando como resultado un impacto alto positivo, lo que nos permite deducir que la utilización correcta y efectiva de este proyecto fomentara la eficiencia en la gestión administrativa y esta beneficiara a los accionistas de la empresa, colaboradores y clientes.

En esta propuesta se ha diseñado procedimientos acordes a las necesidades y situación adaptable a la empresa, de tal forma que exista un control que permita proteger y salvaguardar los activos de la empresa de fraudes o acciones erróneas.

Este control se verá ejecutado cuando las actividades se las realice con eficiencia, efectividad en cumplimiento de las disposiciones, teniendo como resultado información financiera confiable que tomadas con la ética se logrará consolidar la buena marcha y desarrollo de CÍRCULO DE LECTORES S.A.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término de este presente trabajo investigativo realizado en la empresa CÍRCULO DE LECTORES S. A., se obtiene las siguientes conclusiones y recomendaciones aplicadas a cada departamento de la empresa.

CONCLUSIONES

GERENTE ADMINISTRATIVO

1. Se detectó la Ausencia de desarrollo organizacional, lo cual no permite que CÍRCULO DE LECTORES conozca su FODA, y lo aplique correctamente para el logro de sus objetivos y metas propuestas
2. Existe falta de organigrama estructural y funcional de la empresa.
3. Tiene un exceso de funciones frente a las áreas comercial y de sistemas por parte del Gerente Administrativo.

RECURSOS HUMANOS

1. Ausencia de jefe de personal, por lo tanto, la administración y control del personal no es eficiente.
2. Falta de procedimientos de control interno para la administración del personal del CÍRCULO DE LECTORES.

JEFE DE SISTEMAS

1. Ausencia de procedimientos de control interno administrativo para elegir proveedor, precios y calidad en la adquisición de hardware y software para la empresa.
2. Exceso de funciones de tipo comercial las cuales son incompatibles con el Departamento de Sistemas.
3. Carencias de seguridades físicas y manuales administrativos actualizados de los programas y aplicaciones.

GERENTE DE MERCADEO

1. Ausencia de procedimientos de control interno definidos, referente a atención del cliente, promoción, comercialización marketing áreas importantes en el departamento las cuales deben ser manejadas con eficiencia.
2. Falta de un buen estudio de mercado; por lo tanto, existe deficiencia en la ampliación y comercialización de los productos que ofrece la empresa.

GERENTE FINANCIERO

1. Falta de procedimientos de control interno aplicados a las diferentes áreas del departamento
2. Carencia de un control eficiente del inventario ya que permiten conocer con claridad el stock de mercadería.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones emitidas anteriormente se darán a conocer sus respectivas recomendaciones.

GERENTE ADMINISTRATIVO

1. Se deberá poner en práctica el Desarrollo Organizacional propuesto ya que está dirigido para fortalecer algunos puntos que necesitan un cambio para así lograr la eficiencia tanto en procedimientos, productividad y mejorar la calidad de vida en el trabajo.
2. La inmediata incorporación de los Organigramas estructural y funcional; para que los niveles de autoridad y funciones sean conocidos por todo el personal del CÍRCULO DE LECTORES.
3. El Gerente Administrativo solo deberá cumplir las funciones que le corresponden ya que las áreas de comercialización y sistemas tienen sus propios directivos.

RECURSOS HUMANOS

1. Contratar un Jefe de Personal inmediatamente para que el control y administración del personal se realice con normalidad y eficiencia.
2. Implementar los procedimientos de control interno para el personal, propuestos como son reclutamiento, selección, calificación contratación, etc., referente a la administración de recursos humanos.

JEFE DE SISTEMAS

1. Poner en práctica los procedimientos de control interno propuestos, el control del sistema informático los y el control de los procesos operativos.
2. Los empleados no deberán realizar funciones de tipo comercial ya que existe el departamento de mercadeo.
3. Se implementará en lo posible todas las seguridades físicas propuestas y recomendadas en el capítulo tres referentes al departamento de sistemas, además se deberán actualizar los manuales respectivos.

GERENTE DE MERCADEO

1. Se deberá implementar los procedimientos definidos para la dirección del producto, promoción, atención al cliente e investigación de mercado.
2. El estudio de mercado se lo realizara de acuerdo a los lineamientos realizados, dimensión, características, competencia, cliente, motivo central, librerías y visitas promocionales.

GERENTE FINANCIERO

1. Implementar los procedimientos descritos en el capítulo tres, referente al control eficiente de las diferentes áreas.
2. Seguir las políticas de control descritos en el capítulo tres, referentes al manejo eficiente del inventario.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AGUIRRE ORMAECHEA, Juan Carlos; (2006). Auditoría Y Control Interno; Eco Ediciones; Bogotá
- ✓ FREIRE HIDALGO, Jaime; (2003). Guía Práctica De Auditoría Financiera; 2ª ed. Edinmedios; Quito
- ✓ CANTE S, Sandra; (2007). Auditoria De Control Interno; Eco Ediciones; Bogotá
- ✓ ISAZA SERRANO, Alejandro Tadeo; (2012); Control Interno Y Sistema De Gestión De Calidad; 1ª ed. Universitaria; Quito
- ✓ BARREIROS ARMENDÁRIZ, Rodrigo; (2006). Teoría Y Práctica De La Auditoría; 3ª ed. Universitaria; Quito
- ✓ ESPEJO JARAMILLO, Lupe; (2006). Contabilidad General; 1ª ed. Universitaria Particular de Loja; Loja
- ✓ FARÍAS ELINOS, Mario; (2008). Departamento De Seguridad Informática Diners Club; Quito
- ✓ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, JL; (2003). Teoría Y Práctica De La Auditoria; 3ª ed. Pirámide; Madrid
- ✓ VÁSQUEZ, Víctor Hugo; (2002). Organización Aplicada; 2ª ed. Vásquez; Quito
- ✓ WHITE E, Roberts; (2002). Enciclopedia De La Auditoría; 2ª ed. Océano Centrum; Barcelona
- ✓ MALDONADO E, Milton K; (2009). Auditoría De Gestión; 4ª ed. Abya-Yala, Quito
- ✓ MANTILLA, Samuel Alberto; (2009). Auditoría De Control Interno; 2ª ed. Eco Ediciones; Bogotá
- ✓ ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo; (2006). Control Interno Y Fraudes Coso I Y II; 2ª ed. Eco Ediciones; Bogotá

- ✓ PERDOMO, Abraham; (1992). Fundamentos Del Control Interno; 2ª ed. Ediciones Contables y Administrativas; México
- ✓ TAYLOR, Donald; (1991). Auditoría; Limusa S. A. México
- ✓ AUDITORIA, Tomo III; (2001). Control Interno Procedimientos Áreas Específicas; Cultural Ediciones S. A.; Madrid
- ✓ MANTILLA, Samuel; (2006). Control Interno Informe Coso; 4ª ed. Bogotá
- ✓ ARTEAGA, Daniel; (1996). Control Interno; 1ª ed. Emma Ariza Herrera; Bogotá
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Compañías

LINCOGRAFÍA

- ✓ www.monografias.com
- ✓ www.megamentsolutions.com
- ✓ www.cascals.com

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE Y TODO EL PERSONAL

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

Objetivo: La presente encuesta tiene por objetivo recabar la información sobre el control interno q existente en la empresa Círculo de Lectores S.A.

Datos Informativos

Nombre:

Cargo:

Preguntas

1. ¿Círculo de Lectores S. A. cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo?

Sí
No

2. ¿Los funcionarios de Círculo de Lectores S. A. tiene claras las tareas que deben realizar diariamente o necesitan continuamente de disposiciones verbales?

Siempre
Casi Siempre
Nunca

3. ¿Dispone Círculo de Lectores S.A. de normativas tales como: Manuales, reglamentos entre otros?

Sí
No

4. ¿El sistema con que cuenta la empresa se basa en un manual contable?

Sí
No

5. ¿Considera que la compañía mantiene controles internos efectivos en toda la actividad comercial?

Alto
Medio
Bajo

6. ¿En qué medida ayudaría a la economía y efectividad de la gestión administrativa, la estructura del control interno?

Mucho
Poco
Nada

7. ¿Cree que debería ser actualizados las estrategias y modernizados los procesos de atención al cliente, para logara agilidad, eficiencia y economía en ventas?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

8. ¿Cómo considera usted que es la atención que brinda los distribuidores a sus socios (clientes)?

- Satisfactoria
- Poco Satisfactoria
- Nada Satisfactoria

9. ¿Cuenta la empresa con algún método que permita supervisar el trabajo y evaluar el desempeño de los empleados?

- Si
- No

10. ¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno que permita proteger los recursos humanos, materiales y económicos?

- Sí
- No

ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS (CLIENTES)

**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

Objetivo: La presente encuesta tiene por objetivo recabar la información sobre la atención al cliente que brinda la empresa Círculo de Lectores S.A. a los socios (clientes).

Datos Informativos

Nombre:

Sector:

Preguntas

1. ¿Por qué compra en Círculo de Lectores S. A.?

- Esta cerca de su lugar de trabajo
- Calidad del contenido
- Precios
- Por la atención

2. ¿La atención que recibe por el personal de ventas?

- Buena
- Regular
- Mala

3. ¿La entrega del producto se realiza en el tiempo y plazo estipulado?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

4. ¿La empresa cumple con los ofrecimientos en promociones y con la negociación del pago?

- Sí
- No

5. ¿Es importante para usted que la persona que efectúa las ventas sea la encargada de realizar los cobros?

- Si
- No

ANEXOC. DEFINICIÓN DIAGRAMA DE FLUJO

