



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO, MODELO COSO”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad Superior y Auditoría**

**AUTOR:**

Lic. Ana Ramírez Marcillo

**DIRECTOR:**

MSc. Pablo Oswaldo Alarcón Estévez

**IBARRA - ECUADOR**

2018

**APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR**

En calidad de Jurado Examinador del presente proyecto presentado por la Licenciada Ana Ramírez Marcillo, para optar por el título de Magíster en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: "FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO, MODELO COSO", consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de noviembre de 2018



Tutor: MSc. Pablo Alarcón



Asesor: MSc. Marcelo Vallejos



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Ana Ramírez Marcillo, con cédula de identidad Nro. 1002407822, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5, 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado "FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO, MODELO COSO", que ha sido desarrollado para optar por el título de: MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte, quedando 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.

Ibarra, a los 15 días del mes de noviembre de 2018

  
Ana Beatriz Ramírez Marcillo  
100249782-2

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

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del norte del proyecto Repositorio Digital, determinó la necesidad de disponer 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:	1002497822		
APELLIDOS Y NOMBRES:	RAMÍREZ MARCILLO ANA BEATRIZ		
DIRECCIÓN:	INTI RAYMI Y LOS CHASQUIS		
EMAIL:	ana.rami2324@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062922923	TELÉFONO MÓVIL:	0981285752

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO, MODELO COSO”
AUTORA:	RAMÍREZ MARCILLO ANA BEATRIZ
FECHA:	15 de noviembre de 2018
PROGRAMA:	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE SE OPTA:	MAGISTER EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA
DIRECTOR:	MAGISTER PABLO ALARCÓN

## 2. AUTORIZACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Ana Beatriz Ramírez Marcillo, portadora de la cédula de identidad Nro. 1002497822, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de posgrado 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 Art. 144.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta 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 titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 15 días del mes de noviembre de 2018.

LA AUTORA:



NOMBRE: ANA BEATRIZ RAMÍREZ MARCILLO

CC. 1002497822

## DEDICATORIA

*A Dios*

*Quien ha sido esa fuerza interna que me ha levantado cuando he caído y ha sido mi refugio en los momentos difíciles, con toda la humildad de mi corazón.*

*A mi Hijo y a mi Madre*

*Mi hijo, mi inspiración, mi luz, por quien me levanto cada día con el deseo de ser alguien mejor, y ser para el ejemplo de superación.*

*Mi madre, quien con su amor ha inculcado en mí los mejores valores, trabajo, responsabilidad y el deseo de superarme cada día.*

## AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos a las siguientes Instituciones y personas:

- A las autoridades y docentes del Instituto de Posgrado, quienes con su experiencia y conocimientos han inculcado en mí el espíritu de lucha y superación.
- A la Fábrica Santé por brindarme la apertura para el desarrollo del presente trabajo, y así poder contribuir con la mejora en la misma.
- Un agradecimiento especial a mi asesor Magister Pablo Alarcón quien siempre estuvo dispuesto a colaborarme en el desarrollo de este trabajo investigativo.
- Un agradecimiento especial al Magister Omar Godoy, por toda la ayuda que me brindó siendo mi guía en el desarrollo de este trabajo.
- A mis compañeras de tesis por todo el cariño y los momentos compartidos con lo cual hemos formado una linda amistad venciendo los obstáculos que se nos han presentado.
- A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la ejecución de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR .....	ii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	iii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	iv
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
LISTADO DE SIGLAS .....	xvii
RESUMEN.....	xviii
SUMMARY .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Formulación del problema .....	6
1.4. Justificación de la investigación .....	6
1.5. Objetivos de la investigación .....	7
1.5.1. Objetivo general.....	7
1.5.2. Objetivos específicos .....	7



1.5.3. Preguntas directrices .....	7
CAPITULO II .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Administración.....	8
2.1.1. Definición .....	8
2.2. Procesos administrativos.....	8
2.2.1. Fases del proceso administrativo.....	9
2.3. Procesos financieros.....	11
2.4. Control Interno.....	12
2.4.1. Definición .....	12
2.4.2. Objetivos del Control Interno .....	12
2.4.3. Sistema de Control Interno .....	13
2.4.4. Modelos contemporáneos de Control Interno.....	15
2.5. Modelo COSO.....	16
2.5.1. Definición .....	16
2.5.2. Objetivos del COSO I.....	16
2.5.3. Componentes del COSO.....	17
2.6. Marco Legal .....	21
2.6.1. Base Legal de la empresa.....	23
2.6.2. Reseña Histórica .....	24
CAPITULO III.....	26
MARCO METODOLÓGICO .....	26
3.1. Descripción del área de estudio .....	26
3.2. Tipo de investigación .....	26
3.3. Métodos de investigación.....	27
3.4. Población y muestras .....	27

3.5. Diseño Metodológico .....	28
3.6. Procedimiento .....	29
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación .....	30
3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos .....	30
3.9. Resultados esperados con la investigación .....	30
CAPITULO IV .....	31
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
4.1. Condiciones actuales de la empresa .....	31
4.2. Informe COSO .....	31
4.3. Cuestionarios de control interno .....	33
4.4. Componentes de control interno modelo COSO I .....	61
4.4.1. Ambiente de control .....	61
4.4.2. Evaluación de riesgo .....	64
4.4.3. Actividades de control.....	67
4.4.4. Información y comunicación.....	71
4.4.5. Actividad de supervisión .....	74
CAPITULO V .....	76
PROPUESTA.....	76
5.1. Objetivos de la propuesta.....	76
5.1.1. Objetivo General.....	76
5.1.2. Objetivos Específicos.....	76
5.2. Descripción general .....	76
5.2.1. Ubicación .....	78
5.2.2. Visión.....	78
5.2.3. Misión .....	78
5.2.4. Organigrama Santé.....	79

5.2.5. Esquema del proceso productivo.....	80
5.3. Código de ética de la empresa SANTÉ.....	81
5.3.1. Accionistas y propietarios .....	81
5.3.2. En relación con proveedores y clientes de la empresa.....	81
5.3.3. En relación con los empleados de la empresa.....	82
5.4. Propuesta por Componente .....	83
5.4.1. Ambiente de control.....	83
5.4.2. Evaluación de Riesgo.....	113
5.4.3. Actividades de control .....	119
5.4.4. Información y comunicación .....	121
5.4.5. Actividad de supervisión.....	122
5.4.5.1. Evaluación de desempeño.....	123
5.4.5.2. Remuneración .....	125
5.4.5.3. Contratación.....	126
5.4.5.4. Arqueo de caja chica.....	129
5.4.5.4.1. Directrices para el llenado del formato arqueo de caja chica.....	133
5.4.5.5. Control de bancos .....	134
5.4.5.6. Control de cuentas por cobrar .....	137
5.4.5.7. Control de inventarios.....	139
5.4.5.8. Control de nómina.....	143
5.4.5.9. Control de propiedad, planta y equipo .....	146
5.4.5.10. Control de ventas .....	149
5.4.5.11. Control de impuestos por pagar .....	152
CAPÍTULO VI.....	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
5.2. Conclusiones .....	155

5.3. Recomendaciones .....	157
BIBLIOGRAFÍA .....	159
ANEXOS .....	163
Anexo 1. Escritura de Constitución de la Compañía .....	163
Anexo 2. Autorización de Gerencia Santé para realización de proyecto .....	176

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de los Socios.....	4
Tabla 2. Componentes y subcomponentes del SO I.....	19
Tabla 3. Selección de la muestra .....	28
Tabla 4. Rango de Riesgo y Confianza .....	32
Tabla 5. Resultados del Ambiente de Control.....	33
Tabla 116. Resultados Impuestos por pagar.....	54
Tabla 7 Distribución del personal por área Santé.....	77
Tabla 8. Gerente General-funciones y responsabilidades .....	84
Tabla 9. Contador(a) general-funciones y responsabilidades.....	86
Tabla 10. Auxiliar contable-funciones y responsabilidades.....	88
Tabla 11. Encargado de compras-funciones y responsabilidades .....	89
Tabla 12. Especialista en Marketing-funciones y responsabilidades .....	90
Tabla 13. Encargado(a) de Ventas-funciones y responsabilidades .....	92
Tabla 14. Diseñador(a)-funciones y responsabilidades .....	93
Tabla 15. Patronista-funciones y responsabilidades.....	96
Tabla 16. Operario de corte-funciones y responsabilidades.....	98
Tabla 17. Costurera-funciones y responsabilidades .....	100
Tabla 18. Jefe de producción-funciones y responsabilidades .....	101
Tabla 19: Asistente de producción-funciones y responsabilidades .....	103
Tabla 20. Bodeguero-funciones y responsabilidades .....	104
Tabla 21. Ayudante de bodega-funciones y responsabilidades.....	105
Tabla 22. Patinadora-funciones y responsabilidades.....	107
Tabla 23. Empacador-funciones y responsabilidades .....	108
Tabla 24. Despachador-funciones y responsabilidades .....	109
Tabla 25. Chofer-funciones y responsabilidades.....	110
Tabla 26: Determinación de la Probabilidad de Ocurrencia .....	113
Tabla 27. Determinación de Nivel de Impacto.....	114
Tabla 28. Determinación del Nivel de Detención .....	114
Tabla 29: Determinación de la Prioridad de Riesgo.....	115
Tabla 30. Nivel de Prioridad de los Riesgos de la Empresa.....	115
Tabla 31: Plan de Mitigación de Riesgos .....	117

Tabla 32: Propuesta para evaluación de desempeño .....	123
Tabla 33: Propuesta para el proceso de remuneración .....	125
Tabla 34: Propuesta para el proceso de contratación .....	126
Tabla 35: Control de caja chica .....	129
Tabla 36: Control de bancos.....	134
Tabla 37: Control de cuentas por cobrar .....	137
Tabla 38: Control de inventarios .....	139
Tabla 39: Control de nómina.....	143
Tabla 40: Control de propiedad planta y equipo .....	146
Tabla 41: Control de ventas.....	149
Tabla 42: Control de impuestos por pagar .....	152

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases del proceso administrativo .....	10
Figura 2: Fases de la planificación financiera .....	11
Figura 3: Elementos del Control Interno .....	18
Figura 4: Relación entre objetivos y componentes COSO .....	31
Figura 5: Fachada de la fábrica SANTÉ.....	77
Figura 6: Ubicación satelital de la fábrica SANTÉ .....	78
Figura 7: Organigrama fábrica SANTÉ.....	79
Figura 8: Esquema proceso productivo SANTÉ .....	80
Figura 8: Oficina de Gerencia. ....	83
Figura 9: Oficina de contabilidad. ....	85
Figura 10: Oficina de contabilidad. ....	87
Figura 11: Oficina de Ventas.....	92
Figura 12: Puesto de trabajo de Patronista .....	95
Figura 13: Puesto de trabajo de operario de corte .....	97
Figura 14: Puesto de trabajo de costurera.....	99
Figura 15: Puesto de trabajo de jefe de producción.....	101
Figura 15: Puesto de trabajo de bodeguero. ....	104
Figura 17: Puesto de trabajo de empacador.....	108
Figura 18: Proceso del Sistema de Información .....	122
Figura 19: Flujo de Proceso de evaluación de desempeño.....	124
Figura 20: Flujograma del proceso de remuneración .....	126
Figura 21: Flujograma del proceso de contratación .....	128
Figura 22: Flujograma de caja chica.....	130
Figura 23: Reposición de caja chica.....	131
Figura 23: Arqueo de caja chica.....	132
Figura 25: Flujograma de bancos .....	136
Figura 26: Flujograma de cuentas por cobrar.....	138
Figura 27: Procedimiento de inventarios.....	140
Figura 28: Nota de pedido .....	141
Figura 29: Kardex de inventarios .....	141

Figura 30: Flujograma de inventarios .....	142
Figura 34: Flujograma de nómina o rol de pagos.....	145
Figura 32: Flujograma de propiedad, planta y equipo.....	148
Figura 33: Flujograma de ventas .....	151
Figura 34: Flujograma para impuestos por pagar.....	154



**LISTADO DE SIGLAS**

<b>CIA. LTDA. :</b>	Compañía Limitada.
<b>COSO:</b>	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, por sus siglas en inglés.
<b>COCO:</b>	Comité de Criterios de Control, por sus siglas en inglés.
<b>MICIL:</b>	Marco Integrado De Control Interno Latinoamericano.
<b>NIA:</b>	Norma Internacional de Auditoría.
<b>NIIF:</b>	Normas Internacionales de Información Financiera.
<b>PYMES:</b>	Pequeñas y medianas empresas.
<b>RUC:</b>	Registro Único de Contribuyentes.
<b>SAS:</b>	Declaración sobre las Normas de Auditoría; por sus siglas en inglés.
<b>SRI:</b>	Servicio de rentas internas.

## RESUMEN

Actualmente, toda empresa cuenta con controles, que, son aplicados en base a su criterio. Esto afecta directamente las operaciones y actividades que se desarrollan diariamente; por este motivo, el propósito de este trabajo de investigación es el diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I. con el fin de, optimizar la productividad; cumpliendo normas y políticas vigentes para que la información financiera generada, sea oportuna y confiable sirviendo de apoyo a la gerencia en la correcta toma de decisiones.

Mediante una indagación preliminar, se realizó un diagnóstico situacional que sirvió de base para establecer el estado administrativo y financiero real de la empresa y proponer la solución acorde a sus necesidades, esto se realizó mediante la aplicación de técnicas de investigación a los diferentes departamentos de la empresa Santé, entrevistas, encuestas y la observación directa fueron claves para establecer factores como: cumplimiento de políticas de control, ambiente de control, actividades de control, establecimiento de funciones y responsabilidades, entre otros; de ahí que se pudo evidenciar un cumplimiento mayoritario en procesos contables y financieros; sin embargo los mismos no cuentan con controles adecuados, produciéndose la duplicidad de funciones en todas las áreas, haciendo que la información generada no sea adecuada ni oportuna.

La propuesta del diseño de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO I, permitirá mejorar los procesos, aumentar la productividad, tener información oportuna y confiable; sirviendo de soporte para la correcta toma de decisiones de parte de gerencia.

### **Palabras Clave:**

COSO I, Control Interno, Matriz de Riesgo

## SUMMARY

Currently, every company has controls, which are applied based on their criteria. This directly affects the operations and activities that take place daily; for this reason, the purpose of this research work is the design of an internal control system based on the COSO I model. Thus, optimize productivity; complying with current norms and policies so that the generated financial information is timely and reliable so that it serves as support to the management in the correct decision making.

Through a preliminary investigation, a situational diagnosis was made that served as a basis to establish the real administrative and financial status of the company and propose the solution according to their needs, this was done by applying research techniques to the different departments of the company. Santé company, interviews, surveys and direct observation were key to establish factors such as: compliance with control policies, control environment, control activities, establishment of functions and responsibilities, among others; hence, a majority compliance in accounting and financial processes could be evidenced; However, they do not have adequate controls, resulting in the duplication of functions in all areas, making the information generated not appropriate or timely.

The proposal for the design of an Internal Control System based on the COSO I model will improve processes, increase productivity, have timely and reliable information; serving as a support for the correct decision making of management.

**Keywords:**

COSO I, Internal Control, Risk Matrix

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, deben garantizar la efectividad de sus procesos en todas sus operaciones, es aquí que, con la aplicación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I se pretende mejorar la productividad tras las identificación de riesgos, su detección, mitigación , siendo corregidos y/o evitados a tiempo.

La falta de controles provoca ineficiencia en todas las operaciones, así pues, una desafortunada segregación de funciones puede provocar inestabilidad en la empresa, con graves consecuencias, siendo la más grave: la quiebra.

El presente trabajo de tesis consta de cinco capítulos, en el primero se desarrollan los aspectos históricos de la industria textil, así como aspectos generales sobre dicho sector, definición del problema, objetivo general y objetivos específicos.

En el capítulo II se desarrollan definiciones, conceptos marcos de referencia acerca del modelo COSO I, también el marco legal de la empresa y reseña histórica.

En el capítulo III se hará la descripción del área de estudio, tipos de investigación utilizados, población y muestra.

En el capítulo IV se realiza el análisis e interpretación de los resultados.

Por último en el capítulo V está la propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I para la empresa textil Santé, que se elaboró después de haber evaluado y diagnosticado las necesidades de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

Según datos de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, la cual identifica que existen alrededor de “500 talleres y fábricas de confección los cuales generan aproximadamente 6000 empleos directos” (Mantilla, 2010, p.12). “En la actualidad 286 empresarios son parte de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, de ellos el 70% pertenece al área textil y confección”. De acuerdo a Jácome y King (2013) clasifican el tamaño de las empresas del sector textil tomando como referencia el número de empleados, siendo las de mayor número las que tienen de 1 a 10 trabajadores, es decir microempresas con el 55,10%, seguidas de las pequeñas empresas, las mismas que poseen entre 11 a 50 trabajadores, representando el 36,73% de las empresas encuestadas.

El sector manufacturero textil, y específicamente las PYMES, comparten problemas que se pueden resumir en: la falta de una infraestructura adecuada al modelo de la globalización, en la cual consten todos los requerimientos exigidos bajo los estándares internacionales, en la carencia de maquinaria y tecnología de punta, y finalmente la obtención de materia prima de alta calidad.

“Imbabura es la provincia con mayor número de emprendimientos y artesanos en la línea textil”, según, El Comercio (2015). En la provincia de Imbabura la ciudad de Atuntaqui es la pionera de la industria textil, iniciando sus actividades en el año 1926. (Melo, El Telégrafo, 2016).

Cuando comenzó a operar la fábrica textil Imbabura esta empresa creada por los hermanos españoles Francisco y Antonio Dalmau, provocó un gran crecimiento social y económico en esta época y llegó a constituirse en la mejor oferta de trabajo para hombres y mujeres de la ciudad de Atuntaqui, siendo esta la fábrica más grande llegando a tener hasta mil empleados. (Armas, El Universo, 2010)

La Fábrica Imbabura es el inicio de la historia textil del cantón Antonio Ante, que para los ex trabajadores fue la “escuela de vida” ya que aquí aprendieron los secretos y la manera de producir textiles y con el pasar del tiempo formaron talleres para elaborar hilos, lanas y tejidos.

En el año de 1969 nace confecciones Gabriela, un pequeño negocio artesanal conformado por el señor Vega González Celso Bolívar y la señora Bolaños Echeverría María Eulalia cuya capacidad instalada de producción constaba de cuatro máquinas (dos overlock, una recubridora y una máquina recta) las mismas que generaban una producción de 100 camisetas diarias.

Poco a poco y en función de las necesidades del mercado, se abren nuevas plazas de mercado en Quito y Guayaquil diversificándose la línea de producción, se incrementa la capacidad instalada de producción, en sus diferentes áreas: ropa infantil, para dama, juvenil junior, entre otras.

Fruto de la fusión de confecciones Nelly con confecciones Gabriela, nace en el año 2004 SANTÉ, un pequeño taller artesanal cuya actividad principal es la confección y comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños(as), ubicado en la zona este de la ciudad de Atuntaqui en la Av. Luis Leoro Franco 14-34 y Salinas, conformado en aquel entonces por cuarenta personas en el área de producción, poco a poco fue incrementándose la capacidad instalada de producción, los volúmenes de producción, apertura de nuevos mercados y diversificación de productos, se empieza a trabajar con cadenas de tiendas como son: almacenes TÍA, SÚPER ÉXITO, DE PRATTI, ETA FASHION, logrando incrementar los volúmenes de producción y abaratamiento de costos.

En diciembre de 2015, se constituyó como Compañía Limitada bajo la denominación de MECB CIA. LTDA., (ver anexo 1), domiciliada en el cantón Antonio Ante parroquia Atuntaqui en la Av. Germán Játiva e Imbabura. Se constituyó con cuatro socios: Vega Bolaños Nelly Guadalupe, Vega Bolaños Amanda Lucía, Vega Bolaños Pablo Román, y Vega Bolaños Bolívar Marcelo, con un capital suscrito y pagado de 20.000,00 USD, como se detalla a continuación:

Tabla 1.

*Participación accionaria de los Socios*

SOCIOS	CAPITAL TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
Vega Bolaños Nelly Guadalupe	5.200,00	26%
Vega Bolaños Amanda Lucía	5.200,00	26%
Vega Bolaños Pablo Román	3.200,00	16%
Vega Bolaños Bolívar Marcelo	6.400,00	32%
<b>TOTAL</b>	<b>20.000,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Escritura Pública cantón Antonio Ante No. 2014-10-01-04-P (2014)

Actualmente la empresa desarrolla sus actividades en base a la normativa vigente en el país, tanto laboral, tributaria y contable, además se encuentra bajo la vigilancia de la Superintendencia de Compañías, ésta se encuentra en la categoría de PYMES.

## 1.2. Planteamiento del problema

“Actualmente la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de material, convirtiéndose en una de las actividades más importantes del país, generando empleo a más de 46.240 artesanos y ocupando el segundo lugar en el sector manufacturero seguido de los alimentos, bebidas y trabajo en generación de empleo” según el análisis realizado por Instituto de Promociones de Exportaciones e Inversiones, (PRO Ecuador, 2012).

A medida que va creciendo la industria textil, también aumenta la diversificación de los productos y ampliación de las fábricas textiles, y por ende debe existir un mayor control para que se desarrollen adecuadamente dentro del sector económico al que corresponden. En los últimos años este sector se ha decaído debido a diferentes factores; “por un lado los constantes cambios en el gobierno no han permitido generar políticas a largo plazo, y por otro la inestabilidad por la que atraviesa el país no permite el desarrollo del sector productivo” según (Ecuador Inmediato, 2015). Por otro lado, muchas de las fábricas textiles tienden a declinar por el mal manejo de los recursos administrativos y financieros lo que conlleva a determinar toma de decisiones erróneas. Y aunque no parezca de suma importancia afecta directamente el éxito de la empresa.

El crecimiento productivo, de la empresa textil SANTÉ ha avanzado de manera

tradicional, por cuanto su gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal, haciéndola de forma intuitiva, viéndose muchas veces estancado debido a la inexistencia de políticas administrativas, económicas, contables, legales, siendo éstas instrumentos esenciales que lleven al crecimiento y logro de los objetivos de la empresa.

Al no contar con un Sistema de Control Interno para controlar los recursos puede ocasionar desmanes dentro de la fábrica y llevar a la misma a un punto crítico, conjuntamente con el no cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. Debido al gran desarrollo del nivel productivo en la fábrica textil SANTÉ y la complejidad de sus operaciones surge la necesidad de contar con herramientas adecuadas de Control Interno que permita disponer de información financiera fiable, oportuna, y que controle la eficiencia de las actividades administrativas y productivas para mejorar el ambiente laboral e integral de la empresa.

Así también, se ha encontrado que hay inconsistencias en la generación de información, las funciones y responsabilidades del personal administrativo y operativo no están definidas, no existe un control de los recursos materiales generándose muchos desperdicios, no se cuenta con políticas adecuadas de contratación del personal.

Para lo antes expuesto es necesario contar con un Sistema de Control Interno modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) que involucre a toda la organización desde la alta dirección hasta el último empleado, para conseguir eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y normas aplicables, y así obtener los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.



### **1.3. Formulación del problema**

¿Existe un inadecuado Sistema de Control Interno en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la fábrica textil SANTE?

### **1.4. Justificación de la investigación**

El Sistema de Control Interno es de total importancia porque permite a la empresa una adecuada utilización de los recursos administrativos y financieros, logra el cumplimiento de las políticas establecidas, obtiene un nivel de confiabilidad razonable en la información y contribuirá al logro de los objetivos planteados por la empresa.

Mediante esta investigación se va a determinar un Sistema de Control Interno cuyo propósito es: preservar la existencia de la empresa, apoyar al desarrollo y contribuir con los resultados esperados que se pueden considerar como contables, financieros y administrativos. Este sistema ayudará a la empresa a conocer la situación actual en la que se encuentra y cuáles son los puntos más débiles en relación al desarrollo de las operaciones internas y mediante ello establecer métodos y procedimientos que salvaguarden los activos y la fiabilidad de los registros contables, financieros y administrativos.

Es ineludible señalar que es indispensable que una empresa debe contar con un buen Sistema de Control Interno, que permita medir la eficiencia, eficacia y los resultados de la gestión de la empresa, pues con la identificación de factores que inciden en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros se pretende establecer un Sistema de Control Interno mediante el modelo COSO I.

El fin del diseño del Sistema de Control Interno es optimizar las operaciones, actividades y procedimiento para reducir la duplicidad de funciones y tiempo en los procesos, estableciendo indicadores de medición de calidad, procesos y políticas que contribuyan a disminuir los riesgos en las diferentes áreas y establezcan pautas para futuras auditorías.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Diseñar un Sistema de Control Interno mediante el modelo COSO I, para identificar factores que inciden en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la fábrica textil SANTÉ.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- ✓ Conocer la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Determinar el sistema contable que utiliza la empresa, para lograr información razonable y documentada que le permita respaldar cada transacción.
- ✓ Determinar los factores que inciden en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la fábrica textil SANTÉ
- ✓ Elaborar un Sistema de Control Interno, mediante el modelo COSO I en la fábrica textil SANTÉ.

### ***1.5.3. Preguntas directrices***

¿La identificación de la estructura organizacional de la empresa ayudará a determinar la existencia de un Control Interno?

¿Determinar el sistema contable que utiliza la empresa permitirá obtener información razonable e identificar toda la documentación que le permita respaldar cada transacción?

¿Qué factores administrativos inciden en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la fábrica textil SANTÉ?

¿El Sistema de Control Interno, mediante el modelo COSO I permitirá identificar los factores que inciden en los procesos administrativos y financieros de la fábrica textil SANTÉ?

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Administración**

##### *2.1.1. Definición*

Según el criterio de Griffin (2011), la administración comprende:

El conjunto de actividades de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz. (p. 5)

En si la administración comprende una serie de procedimientos necesarios para quienes laboran dentro de una empresa, permitiendo que efectúen sus actividades de forma eficiente y eficaz, buscando un fin común, el crecimiento y sostenibilidad económica.

Por su parte Robles (2012), señala que la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 9). En otras palabras, la administración pretende brindar el direccionamiento en el desarrollo de las actividades que se deben ejecutar dentro de la empresa, con el fin de que ésta alcance sus objetivos.

#### **2.2. Procesos administrativos**

De acuerdo a Blandez (2014):

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa. (p. 2)

El proceso administrativo constituye una serie de fases por medio de las cuales una empresa ejerce sus actividades de forma más eficiente y eficaz, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo.

Según el criterio de Chiavenato (2012), el proceso administrativo “es la estrategia puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse” (p. 131). Es así que el proceso administrativo se convierte en un conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se efectúa la gestión administrativa a través de la interrelación de un proceso integral.

### **2.2.1. Fases del proceso administrativo**

De acuerdo a Macias y Solangel (2016), el proceso administrativo se compone por dos fases que son:

Mecánica y dinámica. La fase mecánica, es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro y se divide en: planeación, previsión y organización.

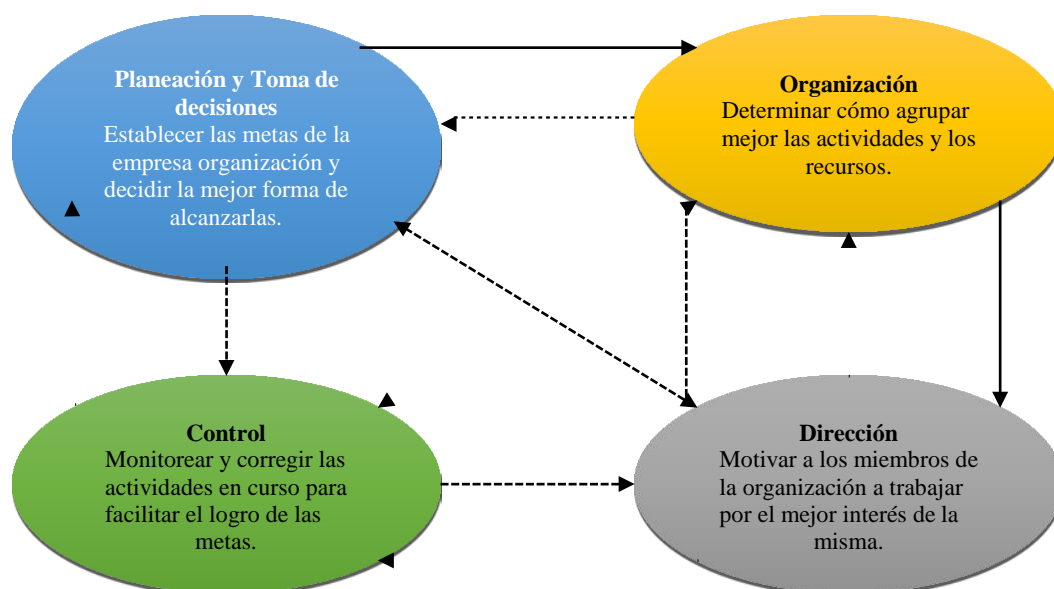
La fase dinámica, se refiere a cómo se debe manejar el organismo social y se divide en: control, dirección e integración.

En una investigación de Calderón (2013) expone las fases del proceso administrativo según Reyes Ponce en: Planeación, Organización, Dirección y Control, de las cuales se detalla a continuación:

- ✓ **Planeación:** es la que se fija con precisión lo que va a hacerse, consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesaria para su realización.

- ✓ **Organización:** implica "estructurar la organización", corresponde a la mecánica administrativa y se refiere también a como se van a ejercer las funciones de la administración, los niveles de jerarquía y las actividades que se han de realizar. (...) implica, las tareas se van a realizar las personas con que se cuenta, como deben ser agrupadas las tareas y (...) la persona que va a tomar las decisiones.
- ✓ **Dirección:** es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad, ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente, ya sea vigilada simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
- ✓ **Control:** "es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Por su parte Griffin (2011), resume las fases del proceso administrativo en la siguiente figura:



*Figura 1:* Fases del proceso administrativo

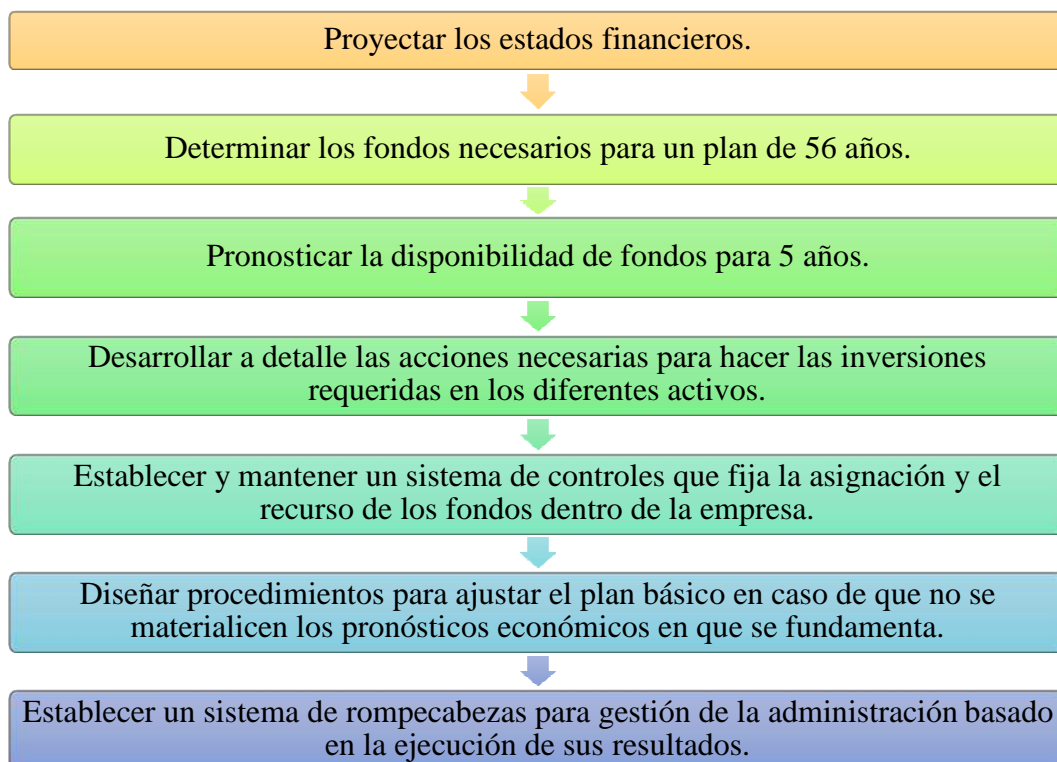
Fuente: Griffin (2011)

### 2.3. Procesos financieros

Según Morales y Morales (2014) los procesos financieros o planificación financiera “influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales” (p. 7). Este mismo autor manifiesta que existen “dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades”.

Para Rodríguez (2013) “la planeación financiera es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”.

Morales (2014), sugiere las siguientes fases para una adecuada planificación financiera:



*Figura 2:* Fases de la planificación financiera

Fuente: Morales (2014)

El proceso de planificación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes años. Después se determina los activos que se requieren para satisfacer las metas de ventas y se toma la decisión sobre la manera de cómo deberán financiarse estos. En este momento se puede proyectar el Estado de Resultados y el Balance General, y a la vez pronosticar las utilidades y dividendos por acción, así como las razones básicas.

## **2.4. Control Interno**

### **2.4.1. Definición**

Mantilla (2016), afirma que: “COSO define el Control Interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y el personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p. 9). Es decir, el Control Interno busca brindar seguridad en el desarrollo de los procesos y actividades dentro de una organización contribuyendo de esta manera en el rendimiento de la misma.

Según el criterio de Rivas (2011):

El Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

En base a lo expuesto por el autor, el Control Interno son las acciones que la administración adopta para Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades que desarrolla el personal que labora en la empresa.

### **2.4.2. Objetivos del Control Interno**

De acuerdo a Mantillas (2015), el Control Interno tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.
- ✓ Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.
- ✓ Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
- ✓ Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones.
- ✓ Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización.

### ***2.4.3. Sistema de Control Interno***

Según la Normas Internacionales de Auditoría (2014):

El término Sistema de Control Interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente, incluyendo adhesión a las políticas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

En una investigación de Munguía (2012) manifiesta que el Sistema de Control Interno “incluye los procesos de Planeación, Organización, Políticas, Métodos y



Procedimientos que en forma coordinada adopta la dependencia o entidad con el propósito de promover la eficiencia operacional y lograr los objetivos” (p. 9).

Además, este mismo autor coincide que existe algunos de sistemas de control de los cuales destaca los siguientes:

- ✓ **Control Interno Institucional:** El conjunto de medios, mecanismos o procedimientos implementados por los titulares de las entidades con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales; obtener información confiable y oportuna, y cumplir con el marco jurídico aplicable a las mismas.
  
- ✓ **Control Interno Administrativo:** Se vincula con la eficiencia y eficacia de las funciones del ente, con el plan de organización y procedimientos que se relacionan con el proceso de decisión y autorización que llevan a cabo los funcionarios facultados y autorizados de las diferentes áreas.
  
- ✓ **Control Interno Contable:** Comprende el plan de la organización y los sistemas contable y presupuestal para: el registro contable de las operaciones que conciernen a la salvaguarda de los activos, a la contabilidad de las transacciones financieras y presupuestales que permitan la operación de información financiera y presupuestal, en forma cotidiana, oportuna y confiable para la toma de decisiones y rendición de cuentas. (p. 9)

Un Sistema de Control Interno apropiadamente establecido es importante porque apoya a dirigir y cumplir los objetivos planteados de la empresa, como también controlar las operaciones, permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de la empresa, con el fin de generar una indicación confiable de su situación. De la misma manera ayuda a optimizar los recursos de

forma eficiente, basándose en criterios técnicos que aseguran la integridad, custodia y registro oportuno de la información en los sistemas respectivos.

#### ***2.4.4. Modelos contemporáneos de Control Interno***

Según Rivas (2011), a partir de la década de los noventa, los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente del pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de las organizaciones a nivel mundial. Estos modelos han sido desarrollados con la idea de que representen fuertes soportes del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional.

Se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo. Los modelos más conocidos son: el COSO (USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica).

Los modelos COSO, COCO y MICIL son los más adoptados en las empresas del continente americano; es por ello que el análisis de los fundamentos teóricos de los modelos contemporáneos de Control Interno que se presenta a continuación centra su atención en los mismos. (Rivas, 2011. p. 121)

Estos modelos brindan los lineamientos necesarios para que una organización establezca los parámetros de Control Interno en que los directivos de una empresa basan la toma de sus decisiones.

El estudio se enfoca en proponer un modelo de Control Interno en base al modelo COSO I, adecuado a las actividades de la empresa, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y obtener razonabilidad de la información financiera las mismas que serán de apoyo para la toma de decisiones dentro de la

organización, por lo cual se describe de forma detallada sus componentes, características, etc.

## 2.5. Modelo COSO

### 2.5.1. Definición

Según Cerda (2012) “el informe COSO, constituye el modelo sobre Control Interno en las empresas de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial”. Este informe, publicado en 1992, fue redactado por un grupo de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas.

COSO es un sistema que permite implementar el Control Interno en cualquier tipo de entidad u organización. Sus siglas se refieren al *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*, quienes evaluaron y llegaron a la conclusión que la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario evaluarlos y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieran surgir. (Rodríguez E. , 2013)

Para Cerda (2012), el propósito de redactar el Informe COSO fue: “establecer una definición de Control Interno, que fuera aceptada como un marco común que satisficiera las necesidades de todos los sectores interesados. Aportar una estructura de Control Interno que facilitará la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización”.

### 2.5.2. Objetivos del COSO I

De acuerdo a Mantilla (2015), el modelo COSO se basa en tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del Control Interno:

- ✓ **Objetivos operativos:** Hacen referencias a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos

sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- ✓ **Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- ✓ **Objetivos de cumplimiento:** Referidos al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.  
(p. 3)

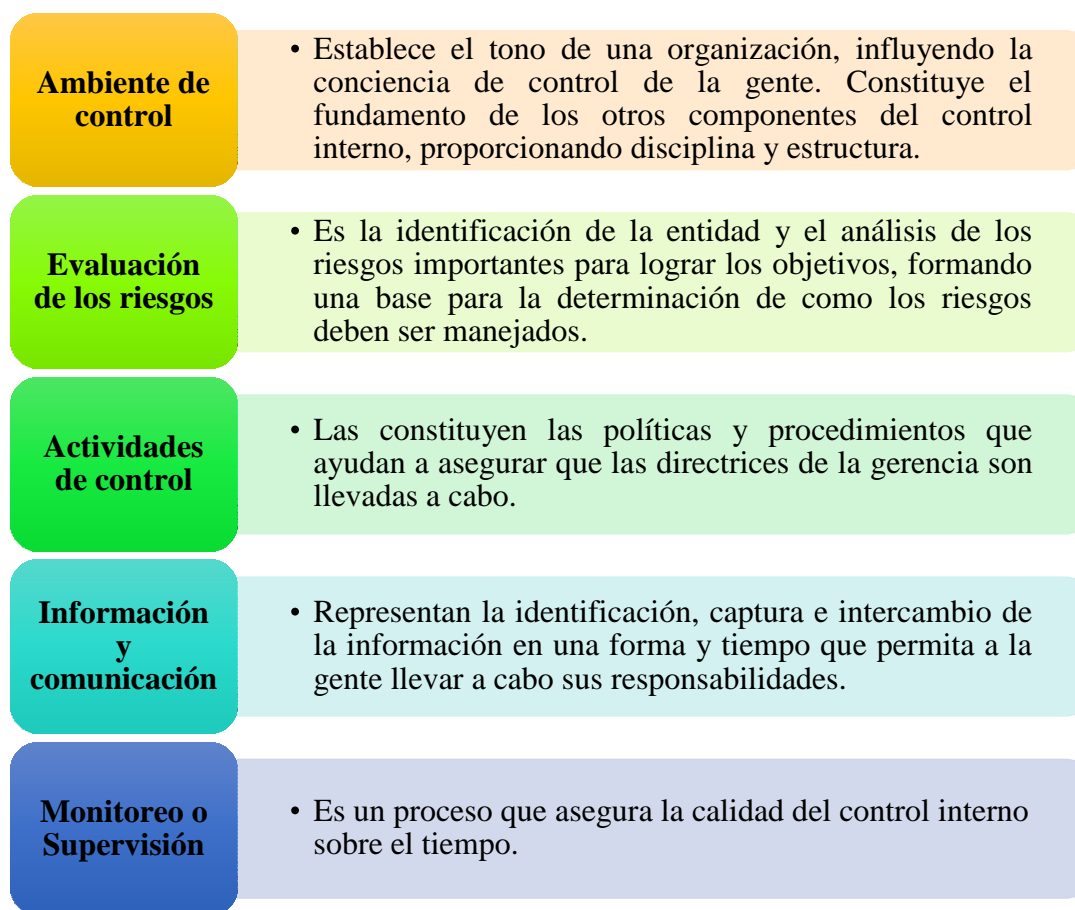
La actualización realizada en 2013 mantiene estos objetivos, amplía su alcance (sobre todo en relación con otras presentaciones de reportes) y concreta los mismos componentes a partir de los principios que asocia a cada uno de ellos.

### ***2.5.3. Componentes del COSO***

Como lo afirma Oriol (2013), el COSO tiene cinco componentes:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de los riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo o supervisión

En la siguiente Figura 3 se describe en qué consiste cada uno de estos elementos:



*Figura 3:* Elementos del Control Interno

Fuente: (Blandez, 2014)

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de Control Interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente Sistema de Control Interno.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados.

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

Los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del Sistema de Control Interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Tabla 2.

*Componentes y subcomponentes del COSO I*

<b>COMPONENTES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBCOMPONENTES</b>
<b>Ambiente de control</b>	El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de Control Interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de Control Interno.	Integridad y valores éticos. Competencia de los funcionarios. Políticas y prácticas del personal. Estructura organizativa. Estilo de gestión y dirección.
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.	Misión, objetivos y políticas. Objetivos a nivel de proceso o actividad. Manejo del cambio. Estimación de Riesgos. Identificación de Riesgos.
<b>Actividades de control</b>	Las actividades de control son las políticas,	Identificación de Procedimientos de Control.

	<p>procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.</p>	<p>Oposición de intereses.  Información y responsabilidad.  Manuales de procedimientos.  Indicadores de desempeño.  Control de la tecnología de la información.  Control del sistema de información  Rotación del personal en las tareas sensibles.  Acceso restringido a los recursos, activos y registros.  Registro adecuado de las transacciones.  Niveles definidos de autorización  Documentación.  Coordinación entre áreas.</p>
<p><b>Información y Comunicación</b></p>	<p>Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.</p>	<p>Flujo de Información.  Sistemas de Información integrado.  Canales de comunicación.  Comunicación, valores organizacionales y estrategias.  Compromiso de la autoridad superior.  Flexibilidad al cambio.</p>
<p><b>Supervisión y Monitoreo</b></p>	<p>Los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de Control Interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.</p>	<p>Evaluación del sistema de Control Interno.  Eficacia del sistema de Control Interno.  Deficiencias detectadas.  Validación de los supuestos asumidos.</p>

Fuente: (Red Global de Conocimiento en Auditoría y Control Interno , 2016, p. 1)

## 2.6. Marco Legal

Statement on Auditing Standards (SAS, 1997), en la norma 78 establece que el Control Interno está integrado por cinco componentes afines entre sí, estos se derivan del estilo de la alta dirección y están integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de los riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo o supervisión

En Ecuador, la Contraloría General del Estado emitió las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, por primera vez en el año 2002. El 16 de noviembre de 2009 se creó el último manual hasta la presente fecha, con el Acuerdo 039-CG. Cabe considerar que, el 16 de diciembre del 2014 se realizó la última modificación. En esta normativa, se establece los siguientes componentes del Control Interno:

- ✓ 200 Ambiente de Control
- ✓ 300 Evaluación del Riesgo
- ✓ 400 Actividades de Control
- ✓ 500 Información y Comunicación
- ✓ 600 Seguimiento

De acuerdo a lo establecido por las Norma Internacional de Auditoría (NIA 315, 2013) se dispone lo siguiente:



El conocimiento requerido de la entidad y su entorno, incluido su Control Interno el auditor obtendrá conocimiento de lo siguiente:

- (a) Factores relevantes sectoriales y normativos, así como otros factores externos, incluido el marco de información financiera aplicable. (Ref: Apartados A17-A22)
- (b) La naturaleza de la entidad, en particular:
  - ✓ Sus operaciones;
  - ✓ Sus estructuras de gobierno y propiedad;
  - ✓ Los tipos de inversiones que la entidad realiza o tiene previsto realizar, incluidas las inversiones en entidades con cometido especial; y
  - ✓ El modo en que la entidad se estructura y la forma en que se financia para permitir al auditor comprender los tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar que se espera encontrar en los estados financieros. (Ref: Apartados A23- A27)
- (c) La selección y aplicación de políticas contables por la entidad, incluidos los motivos de cambios en ellas. El auditor evaluará si las políticas contables de la entidad son adecuadas a sus actividades y congruentes con el marco de información financiera aplicable, así como con las políticas contables utilizadas en el sector correspondiente. (Ref: Apartado A28)
- (d) Los objetivos y las estrategias de la entidad, así como los riesgos de negocio relacionados, que puedan dar lugar a incorrecciones materiales. (Ref: Apartados A29-A35)
- (e) La medición y revisión de la evolución financiera de la entidad. (Ref: Apartados A36-A41)

### **2.6.1. Base Legal de la empresa**

SANTÉ surge como una sociedad de hecho en 1970 siendo su representante legal el Señor Vega González Celso Bolívar bajo su Registro Único de Contribuyentes 1000222057001.

“Una sociedad de hecho es aquella agrupación que no está constituida bajo ningún tipo en particular y que no tiene una instrumentación. Se trata, por lo tanto, de una unión de facto entre dos o más personas para explotar de manera común una actividad comercial” (Definición.de, s.f.). Recuperado de <https://definicion.de/sociedad-de-hecho/>

SANTÉ está obligada a llevar contabilidad debido a la naturaleza del negocio, además cumple con todas las obligaciones tributarias conforme a la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento siendo calificado por el Ente Regulador – Servicio de Rentas Internas – como Contribuyente Especial, siendo notificado el 18 de agosto del 2011.

“Un Contribuyente Especial es todo aquel contribuyente (persona natural o sociedad), calificado formalmente como tal por la Administración Tributaria, que, en mérito a su importancia económica definida en parámetros especiales, coadyuva a la recaudación efectiva de los tributos, sujetándose a las normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de los tributos” (SRI, (s.f.))

Con el crecimiento económico y productivo de la empresa se constituye como compañía cuya razón social es MECB CIA. LTDA. el 5 de diciembre del 2014, manteniendo el mismo nombre comercial SANTÉ con número de RUC 1091748696001 (ver anexo 1).

“La Compañía de Responsabilidad Limitada es la que se contrae entre tres o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. (www.oas.org)

### **2.6.2. *Reseña Histórica***

La empresa surge en 1970 como un taller familiar artesanal, dedicado a la fabricación de prendas de vestir para bebés a partir del retazo de tela y desperdicio comprado a grandes fábricas de Atuntaqui; esta labor era desarrollada por su propietaria, la señora María Eulalia Bolaños.

Con el pasar del tiempo, el pequeño taller artesanal va evolucionando y adquiriendo mayor experiencia; adicionalmente la demanda va creciendo con lo que esta pareja de emprendedores adquiere nuevas máquinas y contratan nuevo personal. Es así que se consolida como una pequeña fábrica que llevó el nombre de “CONFECCIONES GABRIELA”, esta transformación se da en el año 1990.

Bajo la dirección de la Sra. María Eulalia Bolaños arrancan las operaciones y es la encargada de la supervisión operativa de 15 trabajadores y además tareas administrativas como ventas y recuperación de cartera.

Gracias a la ardua labor emprendida por la señora María Eulalia Bolaños conjuntamente con su esposo el señor Bolívar Vega, la pequeña fábrica comenzó a tener éxito y sus prendas de vestir ampliamente aceptadas dentro de la localidad; por esta razón, se incorpora maquinaria con tecnología de punta y un equipo de profesionales en diferentes ramas tanto administrativas como operativas del sector textil de la confección con miras a satisfacer las necesidades de una demanda cada vez mayor.

Con todas estas incorporaciones y cambios surge SANTÉ, en donde sus procesos productivos se realizan totalmente en instalaciones propias y controladas íntegramente por el equipo humano que labora en la empresa, permitiendo así que la calidad de los productos y servicios ofrecidos sean de la mejor calidad.

Debido a la diversidad en la producción, las ventas van en aumento generando así plazas de trabajo en las diferentes áreas tanto productivas, administrativas y de comercialización, produciéndose un crecimiento en la producción y en la parte económica que causo un impacto positivo en la empresa, sin embargo, a la parte de todos progresos van surgiendo otras necesidades como las de incorporar más

mano de obra calificada y una reestructuración de la organización, los procedimientos de manejo de personal, materia prima e insumos están establecidos de manera informal; lo mismo ocurre con la información generada para la toma de decisiones, la cual se encuentra dispersa en varios departamentos. Las tareas de dirigir, gestionar y planificar se han incrementado a tal punto que Gerencia necesita de manera urgente contar con un Sistema de Control Interno que ayude a la alta Dirección a mejorar el control de las actividades, para tener una seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en los siguientes niveles:

- ✓ Eficacia y eficiencia en las operaciones
- ✓ Confiabilidad en la información financiera
- ✓ Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Descripción del área de estudio**

SANTÉ inició sus actividades, elaborando sacos de niño de retazos de tela con únicamente dos máquinas de coser para comercializarlos en el mercado de la ciudad de Tulcán, siendo los propietarios Bolívar Vega y su esposa Eulalia Bolaños. Debido a la gran acogida y el incremento constante de la demanda se decidió expandirse y posteriormente, con las utilidades se adquirieron nuevas máquinas. Con el pasar de los años, estos emprendedores supieron aprovechar la demanda existente y logran grandes ingresos. Además, en el año 2015, se constituyó como Compañía Limitada, domiciliada en el cantón Antonio Ante, parroquia Atuntaqui en la Av. Germán Játiva e Imbabura. Esta empresa está formada por cuatro socios, un capital suscrito y pagado de 20.000,00 dólares; actualmente la empresa desarrolla sus actividades en base a la normativa vigente, tanto laboral, tributaria y contable.

La empresa inicia sus actividades desde el año 1970, lo que representa más de 44 años de experiencia en el sector textil, su participación en el mercado se ha incrementado en los últimos años, los procesos se adecuan a las necesidades inmediatas de los clientes internos y externos de la empresa. Mejorar la competitividad es el principal desafío que enfrenta la empresa, ya que al hacerlo podrá mejorar su posicionamiento en el mercado, incentivar la producción local y nacional y por lo tanto generar importantes plazas de empleo, para lo cual hace una importante inversión en capacitación a los trabajadores, a quienes además se les facilita la materia prima y asesoría técnica para que obtengan buenos resultados, contribuyendo de esta manera no solo a obtener productos de calidad sino también al mejoramiento de su calidad de vida.

#### **3.2. Tipo de investigación**

Determinar el tipo de investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación que son

dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular (Hernández R. , 2014, pág. 65).

Debido a los datos que se quieren obtener durante el proceso de investigación y considerando lo que (Hernández R. , Metodología de la Investigación, 2014, pág. 78) manifiesta sobre el método cualitativo y cuantitativo el cual “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”, se determina que se debe seguir una metodología cuantitativa, debido a que se necesita tener claridad entre los elementos de investigación que se llevaran a cabo durante el análisis de los datos para contestar las preguntas de investigación, logrando de esta manera probar las hipótesis planteadas, sustentado en la medición numérica y el conteo para intentar establecer con exactitud una tendencia.

### **3.3.Métodos de investigación**

Se utilizan diversos métodos de investigación como: el histórico-lógico que permite identificar antecedentes y elementos importantes para el proceso de investigación; por otro lado, el análisis-síntesis buscará relacionar aspectos teóricos y conceptuales con los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos aplicados; y, finalmente, la inducción-deducción para evaluar el Control Interno de la empresa (Albert, La Investigación Educativa. Claves Teóricas., 2013, p. 96).

### **3.4.Población y muestras**

De acuerdo a (Hernández R. , 2014, p. 198) “una población es un conjunto de diversos casos que concuerdan con una serie de datos específicos”. Para el caso de la presente investigación, la población fue el número total de personas que laboran en SANTÉ, misma que está constituido por 62 personas; y al no ser una población numerosa no será necesario la extracción de la muestra, por lo tanto, se realiza un censo.

En el caso de la presente investigación se considera una muestra censal puesto que se seleccionó el 100% de la población. En este sentido Ramírez (2013) establece que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 126). Es decir, la población a estudiar es censal por ser simultáneamente universo, población y muestra. Para recolección de la información se consideró a los 57 trabajadores que corresponden al personal operativo de la empresa y 5 empleados del área administrativa, siendo factible trabajar con el total en los dos casos.

Tabla 3.

*Selección de la muestra*

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Gerente	1
Personal administrativo	4
Personal operativo	57
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fuente: Empresa SANTÉ

### **3.5. Diseño Metodológico**

El diseño de investigación se encaminó a obtener respuestas a las interrogantes planteadas, con la finalidad de generar información exacta y útil para el desarrollo de la indagación. Además, el diseño metodológico, es la descripción de cómo se va a realizar la propuesta de intervención, es decir, que se necesitó evaluar, describir, conocer la situación del objeto en estudio.

Esta investigación se desarrolló mediante un trabajo no experimental de corte transversal, es decir, que no implicó la manipulación de variables y se basó esencialmente en la observación de fenómenos para después analizarlos y darle una solución al problema encontrado. Así también, se incluyó la investigación de campo en la que se aplicó técnicas de investigación para recopilar información

valiosa para el adecuado desarrollo de la investigación, entre ellas, la aplicación de una lista de verificación de Control Interno para conocer de manera concisa datos internos de la empresa y que fue dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa (Hernández R. , 2014, p. 189).

### **3.6.Procedimiento**

Durante el proceso de obtención de datos, se aplicarán los siguientes procedimientos:

- ✓ Se elaborarán cuestionarios en base al modelo propuesto.
- ✓ Se realizará una valoración de los resultados con el objetivo de determinar el grado de confiabilidad y riesgos a los que están expuestos cada área o departamento.
- ✓ Para la aplicación del cuestionario se solicitó la autorización respectiva al Gerente de la empresa, planteando el objetivo de la investigación y las posibles ventajas que se obtendrían con los resultados (ver anexo 2), para lo cual, se podría coordinar la posibilidad de presentar el informe con conclusiones y recomendaciones a la empresa.
- ✓ En coordinación con el departamento de Talento Humano de la empresa se establecerá fechas y horarios para la elaboración del cuestionario, conforme a las necesidades de cada área o departamento.
- ✓ Las preguntas de los cuestionarios fueron elaboradas con la el apoyo de la encargada del departamento financiero y jefes de área.
- ✓ Se organizarán, procesarán, y analizarán los resultados obtenidos.
- ✓ Se presentará el informe final a la Gerente de la empresa, con copia al departamento de Talento Humano, con los resultados obtenidos, así como las recomendaciones sobre los procedimientos de Control Interno.



### **3.7. Técnicas e instrumentos de investigación**

“Un instrumento de investigación descriptiva para la recolección de información”, según (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012, p. 56), es la encuesta, la cual fue aplicada a la Gerente General y a la Contadora de SANTÉ; y, para la entrevista, se utilizó una guía como “una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas que se abordarán durante la entrevista” (Albert, 2013, p. 120).

### **3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos**

Para el análisis de la información se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, gráficas y numéricas, para recopilar, organizar y analizar la información obtenida y convertirlos en datos confiables para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2012, p. 111).

### **3.9. Resultados esperados con la investigación**

Con la implementación de un Sistema de Control Interno se logrará mejorar los procesos operativos, administrativos y financieros, con lo cual se conseguirá una utilización óptima de los recursos tanto financieros como materiales, además se fortalecerá la cultura organizacional, admitiendo la evaluación permanente de la eficiencia y economía, medición del grado de confiabilidad de la información administrativa y financiera y atención a la existencia de procedimientos; así, sus efectos tendrán consecuencias positivas en la toma de decisiones y acciones de carácter preventivo y correctivo que en forma directa e indirecta afectan el estado global de la empresa.

## CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Condiciones actuales de la empresa

De forma general se ha identificado que empresa textil SANTÉ lleva a cabo su gestión administrativa, financiera, contable y operativa de manera informal, haciéndola de forma intuitiva, dado esencialmente a la inexistencia de políticas administrativas, económicas, contables, legales, siendo éstas instrumentos esenciales que lleven al crecimiento y logro de los objetivos de la empresa.

Así también, se ha encontrado que hay inconsistencias en la generación de información, las funciones y responsabilidades del personal administrativo y operativo no están definidas, no existe un control de los recursos materiales generándose muchos desperdicios, además de la inexistencia de políticas de contratación del personal.

### 4.2. Informe COSO

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.



*Figura 4: Relación entre objetivos y componentes COSO*

Fuente: (COSO, 2013)

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales (Alvarado & Tuquiñahui, 2011).

En correspondencia con lo anteriormente planteado, con el objetivo de levantar la información y determinar la situación actual de la empresa, se realizará el método de cuestionario al que se le aplicará una Matriz de Calificación del nivel de riesgo y confianza tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada una de ellos, de esta manera se obtendrá una calificación ponderada con la que se logrará determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente analizado.

A los resultados obtenidos, luego de desarrollar el grupo de preguntas para los cinco componentes, se los califica el nivel de riesgo y confianza de acuerdo a los siguientes intervalos.

Tabla 4.

*Rango de Riesgo y Confianza*

<b>Calificación</b>	<b>Confianza</b>	<b>Riesgo</b>
<b>0%-50%</b>	Bajo	Bajo
<b>51%-75%</b>	Moderado	Moderado
<b>76%-100%</b>	Alto	Alto

### 4.3. Cuestionarios de control interno

Tabla 5.

Resultados Caja-Bancos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EMPRESA SANTÉ								
CAJA-BANCOS								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	N O	N/A				
1.	¿El Departamento financiero autoriza todos los pagos con cheques?	X			5%	1	5%	
2.	¿La empresa tiene un fondo de caja chica?	X			5%	1	5%	
3.	¿Es el encargado de caja chica, independiente de quien realiza los cobros?		X		5%	0	0%	
4.	¿Hay una sola persona encargada del fondo de caja chica?	X			5%	1	5%	
5.	¿Están los desembolsos de caja chica debidamente	X			5%	1	5%	

	respaldados por comprobantes legalmente autorizados?							
6.	¿Los comprobantes de caja chica tiene la firma de la persona que dispuso ese dinero?	x			5%	1	5%	
7.	¿Se realizan los arqueos sorpresivos de caja chica?		X		5%	0	0%	
8.	¿Se emite en cheque de reembolso de caja chica a nombre de la persona encargada del custodio del fondo?	X			5%	1	5%	
9.	¿Se repone el fondo de caja chica cuando se ha utilizado el 60%?	X			5%	1	5%	
10.	¿Se manejan varias cuentas bancarias?	X			5%	1	5%	
11.	¿La Gerencia autoriza cada una de las cuentas corrientes de la empresa?	X			5%	1	5%	

12.	¿Se encuentran custodiados adecuadamente los cheques girados y no cobrados?	X			5%	1	5%	
13.	¿Se endosan los cheques para evitar que se cobren en efectivo?	X			5%	1	5%	
14.	¿Todas las cuentas bancarias de la empresa están registradas en los libros contables?	X			5%	1	5%	
15.	¿El dinero recaudado por ventas es depositado diariamente?	X			5%	1	5%	
16.	¿Se realizan las conciliaciones bancarias mensualmente?	X			5%	1	5%	
17.	¿La persona que realiza las conciliaciones bancarias es diferente a la que hace las aprobaciones y registros contables?		X		5%	0	0%	

18.	¿Los pagos se realizan previa autorización?	X			5%	1	5%	
19.	¿Hay segregación de funciones en los pagos, y registros contables?		X		5%	0	0%	
20.	¿Hay controles para evitar un sobregiro bancario?		X		5%	0	0%	
21.	¿Está prohibida la firma de cheques en blanco?		x		5%	0	0%	
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>		<b>71%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>71%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>71%</b>	<b>MODERADO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>29%</b>	<b>BAJO</b>		

De acuerdo a los resultados del cuestionario, la cuenta caja y bancos muestra un nivel de confianza del 71% que es considerado moderado y un nivel de riesgo del 29% que es bajo, lo que indica que los procedimientos aplicados son adecuados, pero es necesario actualizarlos y mejorarlos para mejorar los niveles de riesgo y confianza

Tabla 6.

*Resultados Cuentas por cobrar*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EMPRESA SANTÉ								
CUENTAS POR COBRAR								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	N O	N/A				
1.	¿Se tiene un registro con información completa y actual de los clientes, nombres y apellidos, ruc, dirección, teléfono?	X			8%	1	8%	
2.	¿Existe vigilancia continua sobre vencimientos en ventas a crédito?		X		8%	0	0%	
3.	¿Existe un encargado del control de las cuentas por cobrar?		X		8%	0	0%	
4.	¿Se cuenta con políticas de cobranza para que los valores a cobrar		X		8%	0	0%	



	san recuperados lo más pronto posible?							
5.	¿Se concilia mensualmente los auxiliares con el libro mayor de cuentas por cobrar?	X			8%	1	8%	
6.	¿Se prepara periódicamente un informe de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?	X			8%	1	8%	
7.	¿Se cuenta con un programa adecuado para el control y registro de cuentas por cobrar?	X			8%	1	8%	
8.	¿Se tiene un archivo de los documentos que respalden los envíos de mercadería a los clientes?	X			8%	1	8%	
9.	¿Existe una sola persona encargada de facturación?	X			8%	1	8%	
10.	¿Al momento de	X			8%	1	8%	

	otorgar un préstamo a un empleado, se firma algún documento de respaldo?						
11.	¿Se cuenta con un procedimiento para el registro de estimaciones de cuentas de dudosa recuperación?		X		8%	0	0%
12.	¿Se tiene algún control para las cuentas incobrables ya canceladas?		X		8%	0	0%
13.	¿Se verifica que el saldo de provisión por cuentas incobrables se encuentre dentro de los límites establecidos por la ley?	X			8%	1	8%
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>		<b>62%</b>
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>		
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>62%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>62%</b>	<b>MODERADO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>38%</b>	<b>BAJO</b>	

Luego de levantar la información de cuentas por cobrar muestra un nivel de confianza del 62% moderado y un 38% bajo, lo que indica que los procedimientos aplicados no son del todo adecuados, hay que hacer un seguimiento para mejorar el control de clientes, para llegar a un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo que sería lo adecuado.

Tabla 7.  
*Resultados Inventarios*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EMPRESA SANTÉ								
INVENTARIOS								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	N O	N/A				
1.	¿Existe algún método para evaluar los inventarios?	X			5%	1	5%	
2.	¿Se realizan inventarios físicos de toda la mercadería?	X			5%	1	5%	
3.	¿Existe una persona responsable del ingreso y salida de mercadería?	X			5%	1	5%	
4.	¿Se cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por los bodegueros?		X		5%	0	0%	

5.	¿Se encuentran establecidos máximos y mínimos de los stocks en bodega?		X		5%	0	0%	
6.	¿Se asegura la entrega de la mercadería a los clientes en forma oportuna?		X		5%	1	5%	
7.	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información oportuna?		X		5%	1	5%	
8.	¿Se realiza un análisis de rotación de inventarios?	X			5%	1	5%	
9.	¿Existen controles para identificar inventarios obsoletos o en mal estado?	X			5%	1	5%	
10.	¿Hay segregación de funciones en cuanto al manejo, custodia y registro de inventarios?	X			5%	1	5%	
11.	¿Los ajustes en inventarios por	X			5%	1	5%	

	diferencias en la toma física, son autorizados por la persona responsable?							
12.	¿Las compras de inventarios están debidamente autorizadas?	X			5%	1	5%	
13.	¿Los ajustes por pérdidas de inventarios, están revisadas y aprobadas por personal independiente del manejo y registro de los mismos?	X			5%	1	5%	
14.	¿Las donaciones están aprobadas por personal independiente del manejo, custodia y registro de inventarios?	X			5%	1	5%	
15.	¿Se lleva un registro de inventarios adecuadamente valorizados?	X			5%	1	5%	

16.	¿Se realizan conciliaciones de las cuentas auxiliares de inventarios con las cuentas de mayor?	X			5%	1	5%	
17.	¿Las instalaciones son adecuadas para la conservación del inventario?	X			5%	1	5%	
18.	¿Los responsables del almacén verifican las cantidades recibidas físicamente con el ingreso de bodega?	X			5%	1	5%	
19.	¿Se cuenta con un seguro que proteja los inventarios en el caso de incendio, robo o daños por desastres naturales?		X		5%	0	0%	
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>		<b>84%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>84%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>84%</b>	<b>ALTO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>16%</b>	<b>BAJO</b>		

La cuenta de Inventarios muestra un buen nivel de confianza 84% y el nivel de riesgo es bajo 16%; sin embargo no se cuenta con stocks de mínimos y máximos en bodega, además es muy importante tener un seguro para los inventarios en el caso de robo, incendio, o algún desastre natural, así se lograría llegar al nivel óptimo de confianza (alto) y nivel de riesgo (bajo).

Tabla 8.

*Resultados Nómina*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EMPRESA SANTÉ								
NOMINA								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿Se realiza la selección adecuada antes de contratar a personal nuevo?	X			6%	1	6%	
2.	¿Todo el personal se encuentra asegurado en el IESS?	X			6%	1	6%	
3.	¿Se verifica el aporte al IESS de cada trabajador?	X			6%	1	6%	
4.	¿Hay constancias escritas de cambios en sueldo del personal (bonificaciones)?	X			6%	1	6%	

5.	¿Aprueba la Administración los sueldos de ejecutivos de alta jerarquía?	X			6%	1	6%	
6.	¿Se autorizan por empleados responsables las horas extras?	X			6%	1	6%	
7.	¿Se cuenta con un reloj marcador que registre el tiempo trabajado?	X			6%	1	6%	
8.	¿Se tiene un registro o un archivo cronológico de la asistencia de todo el personal?	X			6%	1	6%	
9.	¿Hay una persona encargada de realizar los cálculos correspondientes a los pagos mensuales del personal?	X			6%	1	6%	
10.	¿Se revisa los cálculos de la nómina antes de efectuar el pago?	X			6%	1	6%	
11.	¿La persona encargada de		X		6%	0	0%	



	realizar los cálculos es diferente a quien realiza los pagos?							
12.	¿Los pagos al personal se los hace utilizando el sistema financiero (transferencia / cheque?	X			6%	1	6%	
13.	¿El rol de pagos está debidamente firmado por todo el personal de la empresa?	X			6%	1	6%	
14.	¿Se cuenta con un archivo secuencial del rol de pagos?	X			6%	1	6%	
15.	¿Se concilian los totales de los registros de nómina con las transferencias realizadas o cheques girados?	X			6%	1	6%	
16.	¿Se revisa los cambios en nómina con períodos anteriores, para analizar los mismos?	X			6%	1	6%	

<b>TOTAL</b>			<b>88%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>	<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>	<b>88%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>88%</b>	<b>ALTO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>12%</b>	<b>BAJO</b>		

Una vez realizado el control interno de nómina, se observa que si se cuenta con buenos procedimientos de control, tenemos un nivel de confianza 88% (alto) y un nivel de riesgo 12% (bajo), los porcentajes se encuentran en los niveles óptimos, es indispensable mantener y mejorar los controles para lograr mejores resultados.

Tabla 9.

*Resultados Propiedad planta y equipo*

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>								
<b>EMPRESA SANTÉ</b>								
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿Existen políticas para la adquisición de activos fijos?		X		8%	0	0%	
2.	¿Tiene la empresa los documentos de soporte de los activos fijos?	X			8%	1	8%	
3.	¿Los registros del activo fijo tiene la		X		8%	0	0%	

	información suficiente de acuerdo a las necesidades de la empresa?							
4.	¿Hay una política para diferenciar la adición de un activo fijo, de los costos por mantenimiento?	X			8%	0	0%	
5.	¿Se identifica los activos fijos al momento de la adquisición para tener un inventario actualizado de los mismos?	X			8%	1	8%	
6.	¿Se mantiene un registro de la propiedad planta y equipo (costo, depreciación acumulada y gasto depreciación)?	X			8%	1	8%	
7.	¿El acceso a los registros y documentos físicos de los activos fijos está limitado sólo a personal	X			8%	1	8%	

	autorizado?							
8.	¿Se realizan conciliaciones del registro de propiedad planta y equipo con la existencia física?		X		8%	0	0%	
9.	¿Están segregadas las funciones de adquisición, registro y mantenimiento de propiedad planta y equipo?	X			8%	1	8%	
10.	¿La adquisición de un activo fijo es autorizada por la gerencia?	X			8%	1	8%	
11.	¿La compra de activos fijos está documentada con las respectivas proformas, y factura?	X			8%	1	8%	
12.	¿La empresa cuenta con un seguro que resguarde los activos fijos en el caso de (incendio, robo, desastres		X		8%	0	0%	

	naturales?							
13.	¿Se realiza al menos una vez al año un inventario físico de los activos fijos?	X			8%	1	8%	
14.	¿Las devoluciones a proveedores tienen la respectiva nota de crédito que las respalde?							
15.	¿Se controla los vencimientos de pagos a proveedores?							
16.	¿Se concilia mensualmente los auxiliares con el libro mayor de cuentas por pagar?							
<b>TOTAL</b>							<b>62</b>	
							<b>%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>62%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>62%</b>	<b>MODERADO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>38%</b>	<b>BAJO</b>		

Al analizar los resultados que arroja los controles de activos fijos con un nivel de confianza del 62% (moderado) y nivel de riesgo 38% (bajo), se encuentra que los procedimientos aplicados están mejorando, sin embargo existe un riesgo lo que

indica que hay que actualizar y mejorar los controles para que sean más confiables.

Tabla 10.

*Resultados Cuentas por pagar*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EMPRESA SANTÉ								
CUENTAS POR PAGAR								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿Se cuenta con normas y procedimientos para las cuentas por pagar?	X			7%	1	7%	
2.	¿Las notas de pedido para compra son realizadas por el funcionario responsable?	X			7%	1	7%	
3.	¿Toda compra es debidamente autorizada?	X			7%	1	7%	
4.	¿La persona encargada de las compras es diferente a la que realiza el registro	X			7%	1	7%	

	contable?							
5.	¿Toda compra tiene su respectivo respaldo (nota de pedido/ factura autorizada por el Sri)?	X			7%	1	7%	
6.	¿Se controlan y registran las facturas de compra luego de recibir el comprobante (factura autorizada SRI)?	X			7%	1	7%	
7.	Se revisa las facturas de compra con: ¿Notas de Pedido? ¿Ingreso de cantidades?	X			7%	1	7%	
8.	¿Se revisa condiciones de pago?		X		7%	0	0%	
9.	¿Para el pago se adjunta con el cheque la respectiva factura?	X			7%	1	7%	
10.	¿El pago de las facturas se lo realiza	X			7%	1	7%	

	con la debida autorización de Gerencia?						
11.	¿Existe un sistema adecuado para el registro de anticipos a proveedores?		X		7%	0	7%
12.	¿Las devoluciones a proveedores tienen la respectiva nota de crédito que las respalde?	X			7%	1	7%
13.	¿Se controla los vencimientos de pagos a proveedores?		X		7%	0	7%
14.	¿Se concilia mensualmente los auxiliares con el libro mayor de cuentas por pagar?	X			7%	1	7%
<b>TOTAL</b>							<b>71%</b>
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>		
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>71%</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>71%</b>	<b>MODERADO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>29%</b>	<b>BAJO</b>	



En el cuestionario aplicado a propiedad planta y equipo, tenemos que el nivel de confianza en los procedimientos aplicados es moderado con un 71%, y el nivel del riesgo es del 29%, por lo tanto hay que mejorar y actualizar políticas de control para poder tener un mejor nivel de confianza, y aunque es bajo el nivel de riesgo, el mismo existe.

Tabla 116.

*Resultados Impuestos por pagar*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EMPRESA SANTÉ								
IMPUESTOS POR PAGAR								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	N O	N/A				
1.	¿Se tiene registros auxiliares por cada tipo de impuestos?	X			7%	1	7%	
2.	¿Las declaraciones de impuestos son realizadas por una persona con conocimientos en temas tributarios?	X			7%	1	7%	
3.	¿Se realiza e pago	X			7%	1	7%	

	de los impuestos dentro de las fechas establecidas por la ley?						
4.	¿Se coteja los registros contables con los datos enviados al SRI en los formularios 104 y 101?	X			7%	1	7%
5.	¿Se verifica la presentación de los anexos transaccionales?	X			7%	1	7%
6.	¿Se revisa que las retenciones emitidas por los clientes cuente con los documentos de respaldo y hayan sido recibidas dentro de las fechas establecidas por la ley?	X			7%	1	7%
7.	¿Se realiza la verificación de los gastos con los documentos de soporte para determinar los no	X			7%	1	7%

	deducibles?							
8.	¿Se verifica que los gastos de viaje y estadía no sobrepasen el 3% del ingreso gravado del ejercicio?	X			7%	1	7%	
9.	¿Se verifica que los gastos de viajes no superen el 2% del total de gastos de administración y ventas?	X			7%	1	7%	
10.	¿Se realiza la verificación física de que todos los costos y gastos fueron sometidos a retención en la fuente?	X			7%	1	7%	
11.	¿Se lleva un archivo físico y electrónico de las retenciones y declaraciones realizadas?	X			7%	1	7%	

12.	¿Se revisa que las retenciones se hicieron sobre las bases correctas y los porcentajes que corresponden a cada actividad?	X			7%	1	7%	
13.	¿En el caso de haber impuesto a pagar se coteja el valor de la declaración con el débito del banco?	X			7%	1	7%	
14.	¿En el caso de haber impuesto a pagar se coteja el valor de la declaración con el débito del banco?	X			7%	1	7%	
<b>TOTAL</b>							<b>100%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>100%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>100%</b>	<b>ALTO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>0%</b>	<b>BAJO</b>		

Los procedimientos aplicados para el control de obligaciones adquiridas por la empresa por concepto de impuestos proporcionan un nivel de confianza del 100% y un nivel de riesgo del 0%, por lo tanto, son adecuados.

Tabla 12.

*Resultados Ventas*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EMPRESA SANTÉ								
VENTAS								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿El área de ventas es separada de las demás áreas?	X			9%	1	9%	
2.	¿El área de ventas tiene acceso al efectivo de la empresa?		X		9%	0	0%	
3.	¿Están claramente establecidas las funciones en el área de ventas?		X		9%	0	0%	
4.	¿Se realiza un presupuesto de ventas de los productos que comercializa la empresa?	X			9%	1	9%	

5.	¿Se cuenta con un sistema contable que garantice el correcto registro de los ingresos a bodega y las facturas de mercadería vendida?	X			9%	1	9%	
6.	¿Existe un sistema de control que garantice que toda la mercadería vendida esté debidamente facturada?	X			9%	1	9%	
7.	¿Se lleva un archivo secuencial de las copias de todas las facturas de venta emitidas?		X		9%	0	0%	
8.	¿Para las bonificaciones y descuentos especiales a clientes existen autorizaciones por escrito?		X		9%	0	0%	

9.	¿La persona que emite facturas es distinta a la que lleva el archivo?		X		9%	0	0%	
10.	¿Se realiza diariamente el cierre de ventas y cuadro de caja?	X			9%	1	9%	
11.	¿Se realiza depósitos diarios de las ventas?	X			9%	1	9%	
<b>TOTAL</b>							<b>55%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>55%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>55%</b>	<b>MODERADO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>45%</b>	<b>BAJO</b>		

El cuestionario de control interno aplicado al área de ventas nos da un nivel de confianza del 55% moderado y un nivel de riesgo del 45% alto, lo que indica que no se están aplicando adecuados controles y se está poniendo en riesgo el manejo apropiado del área.

A continuación, se exponen los resultados del cuestionario según los cinco componentes del COSO I:

#### 4.4. Componentes de control interno modelo COSO I

##### 4.4.1. Ambiente de control

Tabla 13.

*Resultados del Ambiente de Control*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO I								
EMPRESA SANTÉ								
AMBIENTE DE CONTROL								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTA			POND.	NOTA	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿La empresa cuenta con un código de ética?	X			7%	1	7	No se ha difundido al personal
2.	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	X			7%	1	7	
3.	¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?		X		7%	0	0	
4.	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad de los empleados por escrito?		X		7%	0	0	
5.	¿Existe una descripción de las		X		7%	0	0	



	funciones por trabajo de la dirección y coordinación?						
6.	¿La empresa tiene el personal adecuado, en números y experiencia para llevar a cabo su función?	X		7%	1	7	
7.	¿Existen procesos de capacitación e inducción?		X	7%	0	0	
8.	¿Existe una persona encargada específicamente del personal?		X	7%	0	0	
9.	¿Existe rotación de personal en la empresa?		X	7%	0	0	
10.	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X	7%	0	0	
11.	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?	X		6%	1	6	
12.	¿Se realiza un análisis y evaluación de		X	6%	0	0	

	puestos?							
13.	¿Se evalúa el desempeño del personal?	X			6%	1	6	En casos específicos, pero no hay políticas definidas a seguir
14.	¿Se realizan pruebas continuas de exactitud?		X		6%	0	0	
15.	¿Existe rendición interna de cuentas dentro de cada departamento?	X			6%	1	6	Se emiten reportes en caso de ser solicitados por la Gerencia
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>		<b>39%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>39%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>39%</b>	<b>BAJO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>61%</b>	<b>MODERADO</b>		

Los resultados del cuestionario respecto al ambiente de control muestran un nivel de confianza bajo con un 39%, mientras que el nivel de riesgo es moderado con el 61% debido a la falta de socialización del diagrama estructural, ausencia de un organigrama funcional en donde se encuentren definidas claramente las funciones de las diferentes unidades administrativas y productivas de la empresa, produciéndose por esta razón la duplicidad de funciones, lo que, unido a un deficiente proceso de selección, inducción y capacitación, conlleva a un

inadecuado proceso de manejo del personal así como sus funciones y responsabilidades para llevar a cabo las funciones necesarias en la entidad.

#### 4.4.2. Evaluación de riesgo

Tabla 14.

Resultados de la Evaluación de Riesgo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO I								
EMPRESA SANTÉ								
EVALUACIÓN DE RIESGO								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa?	X			10%	1	10%	
2.	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?		X		9%	0	0%	
3.	¿Existen objetivos específicos que maneje cada departamento?	X			9%	1	9%	Se informan de manera verbal, se improvisa

4.	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?		X		9%	0	0%	
5.	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?		X		9%	0	0%	
6.	¿Son identificados los riesgos potenciales para la empresa?	X			9%	1	9%	No a tiempo
7.	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?		X		9%	0	0%	
8.	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?	X			9%	1	9%	No está definido de manera formal, se improvisa

9.	¿Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos?		X	0	9%	0	0%	
10.	¿La empresa cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para la evaluación de riesgos?		X	0	9%	0	0%	
11.	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que estos generan sobre el logro de los objetivos?	X		1	9%	1	9%	
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>		<b>46%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>46%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>46%</b>	<b>BAJO</b>		
<b>NOVEL DE RIESGO</b>					<b>54%</b>	<b>MODERADO</b>		

En cuanto a los resultados obtenidos en la evaluación de riesgo, se identifica un bajo nivel de confianza con un valor del 46%, mientras los niveles de riesgos son moderados con un 54%, siendo las principales causas la ausencia de un seguimiento especial por parte de la dirección de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito para la empresa, no existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos y tampoco se toman medidas apropiadas para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente, todo esto muestra que la empresa no realiza actividades que permitan el cambio dentro de la misma. De forma general en la empresa no se identifican los riesgos potenciales que pudieran afectar la misma y mucho menos se establecen técnicas para evaluar el impacto de los mismos.

#### 4.4.3. Actividades de control

Tabla 15.

*Resultados de la Actividad de Control*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO I								
EMPRESA SANTÉ								
ACTIVIDADES DE CONTROL								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿La empresa cuenta con controles para detectar riesgos, robos o fraudes?		X		6%	0	0%	
2.	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?	X			6%	1	6%	

3.	¿Se salvaguardan las mercaderías recibidas?	X			6%	1	6%	
4.	¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercadería?	X			6%	1	6%	
5.	¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado con el que se puede verificar su existencia?		X		6%	0	0%	
6.	¿Existe un manual de procesos que indiquen como deben manejarse las actividades?		X		5%	0	0%	
7.	¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías en el inventario de Activos Fijos?		X		5%	0	0%	
8.	¿Se identifica a los clientes potenciales reales?	X			5%	1	5%	
9.	¿Se desarrollan estrategias de	X			5%	1	5%	

	marketing para influir sobre los clientes?							
10.	¿Se asegura la prestación de los servicios a los clientes?	X			5%	1	5%	
11.	¿Se realiza programas para incentivar las ventas de la empresa?	X			5%	1	5%	
12.	¿Se mantienen flujos de información que permitan la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa?		X		5%	0	0%	
13.	¿Se realiza análisis de las ventas o evolución de las mismas?	X			5%	1	5%	
14.	¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios?	X			5%	1	5%	
15.	¿Se generan y se distribuyen		X		5%	0	0%	



	informes sobre las actividades realizadas?							
16.	¿Se preparan y se presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos establecidos?	X			5%	1	5%	
17.	¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?	X			5%	1	5%	
18.	¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?	X			5%	1	5%	
19.	¿Existe indicadores de rendimiento en la empresa?		X		5%	0	0%	
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>		<b>63%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>63%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>63%</b>	<b>MODERADO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>37%</b>	<b>BAJO</b>		

Con respecto a las actividades de control, su resultado es más favorable, pues su nivel de confianza es moderado con un 63%, mientras que el nivel de riesgo es bajo con un porcentaje del 37%, sin embargo, se identificaron elementos negativos como la ausencia de controles para detectar a tiempo robos o fraudes, así como manuales de procesos que indiquen como deben manejarse las actividades. De forma general no se generan ni se distribuyen informes sobre las actividades realizadas, ni de los resultados de existencias y anomalías en el inventario de Activos Fijos, evidenciándose además la ausencia de un sistema que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa.

#### 4.4.4. Información y comunicación

Tabla 16.

*Resultados de la Información y Comunicación*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO I								
EMPRESA SANTÉ								
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿La empresa suministra información al personal, como manuales, reglamentos etc.?		X		13%	0	0%	
2.	¿Se identifica y presenta con regularidad la	X			12%	1	12%	De manera ocasional.

	información generada dentro de la empresa para alcanzar los objetivos?							
3.	¿Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades?	X			13%	1	13%	
4.	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?		X		12%	0	0%	
5.	¿Los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?		X		13%	0	0%	
6.	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las		X		13%	0	0%	

	personas pertinentes dentro de la empresa?							
7.	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto a las quejas presentadas?		X		12%	0	0%	
8.	¿Se da a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	X			12%	1	12%	
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>		<b>37%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>					<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>					<b>37%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					<b>37%</b>	<b>BAJO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					<b>63%</b>	<b>MODERADO</b>		

Como se ha mencionado anteriormente se observan deficiencias en cuanto a la información y la comunicación, en el que se obtiene un nivel de confianza bajo con un porcentaje del 37%, mientras que el nivel de riesgo es moderado con un 63%. Entre las principales deficiencias identificadas se encuentra que la empresa no suministra información, como manuales y reglamentos, la Gerencia no socializa acerca de la importancia del Sistema de Control Interno y de la responsabilidad que todos los que conforman la empresa tienen, además de que las quejas y sugerencias no son procesadas por lo que no se toman decisiones respecto a las mismas. De forma general se evidencia que los flujos de información de la empresa no son los adecuados.

#### 4.4.5. Actividad de supervisión

Tabla 17.

#### Resultados de Actividad de Supervisión

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>EMPRESA SANTÉ</b> <b>ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>								
No	FACTORES DE CONTROL PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P/T	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1.	¿Las actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua?		X		25%	0	0%	
2.	¿Tiene identificados los controles internos que deben ser constantemente monitoreados?		X		25%	0	0%	
3.	¿Se hace evaluación de control interno?		X		25%	0	0%	
4.	¿Se investigan y se corrigen las deficiencias identificadas dentro de la empresa?	X			25%	1	1%	

<b>TOTAL</b>	<b>100</b> <b>%</b>		<b>25</b> <b>%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>	<b>100%</b>			
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>	<b>25%</b>			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>25%</b>		<b>BAJO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>75%</b>		<b>MODERADO</b>	

Por último, las actividades de supervisión son las que muestran los resultados más desfavorables con un bajo nivel de confianza de tan solo el 25%, y por ende un nivel de riesgo moderado con el 75%, identificándose que la empresa no cuenta con actividades de control que permitan identificar errores y deficiencias de cada actividad y del personal que participa en ella, tampoco hace evaluaciones de Control Interno. De forma general se constató que la administración no realiza monitoreo continuo de las actividades de la empresa.

A modo de resumen se identifican como las principales deficiencias las siguientes:

- ✓ Funciones y responsabilidades no definidas
- ✓ Ausencia de políticas de contratación y capacitación del personal
- ✓ No se identifican los riesgos, ni el impacto de los mismos.
- ✓ Inadecuado flujo de información
- ✓ Falta de control

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

El diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa favorece la mejora de los procedimientos y actividades de esta, constituye además un instrumento para realizar control sobre la ejecución de los procesos y el empleo de los recursos. El sistema lo conforman los cinco componentes de la metodología COSO I con los elementos que en este se exigen. Y tomando como punto de partida las deficiencias anteriormente descritas.

#### **5.1. Objetivos de la propuesta**

##### **5.1.1. *Objetivo General***

Ofrecer un Manual de Control Interno basado en el modelo COSO I que establezca los controles indispensables para que el cumplimiento de sus actividades se realice de manera eficaz y eficiente.

##### **5.1.2. *Objetivos Específicos***

Como objetivos específicos se proponen los siguientes:

- Brindar lineamientos a la Gerencia que permite controlar, direccionar y supervisar de manera adecuada todas las áreas de la empresa.

Facilitar a la empresa herramientas de control que respalde su correcto funcionamiento y contribuyan a la retroalimentación de la misma.

#### **5.2. Descripción general**

Fruto de la fusión de Confecciones Nelly con Confecciones Gabriela, nace en el año 2004 SANTÉ, un pequeño taller artesanal cuya actividad principal es la confección y comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños(as). El 5 de diciembre de 2014, mediante escritura No. 2014-10-01-04-P. se constituyó como Compañía Limitada bajo la denominación de MECB CIA. LTDA., y nombre comercial SANTÉ.



*Figura 5: Fachada de la fábrica SANTÉ.*

Bajo la Gerencia de la Licenciada Vega Bolaños Nelly Guadalupe domiciliada en el cantón Antonio Ante parroquia Atuntaqui en la Av. Germán Játiva e Imbabura, mantiene un buen posicionamiento en la provincia, siendo una de las marcas reconocidas por calidad y variedad en prendas de vestir de damas, caballeros, niños y niñas.

Por el número de empleados la empresa SANTÉ está dentro de la categoría MYPIMES como Mediana Empresa, (Ministerio de Industrias del Ecuador, 2018).

Tabla 7

*Distribución del personal por área Santé*

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Gerente	1
Personal administrativo	4
Sección de bodegas	4
Sección de diseño	7
Sección de ventas	2
Sección de producción	44
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



### 5.2.1. Ubicación



*Figura 6:* Ubicación satelital de la fábrica SANTÉ.

Fuente (GOOGLE MAPS, 2017)

Se encuentra ubicada en la ciudad de Atuntaqui calle Germán Játiva e Imbabura.

### 5.2.2. Visión

Consolidarse como una empresa líder en la fabricación y comercialización de prendas de vestir en el mercado nacional e internacional, ofreciendo en sus mercancías los más altos estándares de calidad, estilo e innovación; contando con un equipo de trabajo calificado y tecnología de punta que aporten al desarrollo del país.

### 5.2.3. Misión

Ser una empresa que brinda estilo y comodidad a damas, caballeros y niños realzando su imagen y distinción a través de la fabricación y comercialización de prendas de vestir, que se caracterizan por su calidad, variedad e innovación y compromiso de mejorar constantemente; para ello se cuenta con el apoyo de personal calificado, tecnología de vanguardia y la motivación de ser un referente de la moda.

### 5.2.4. Organigrama Santé

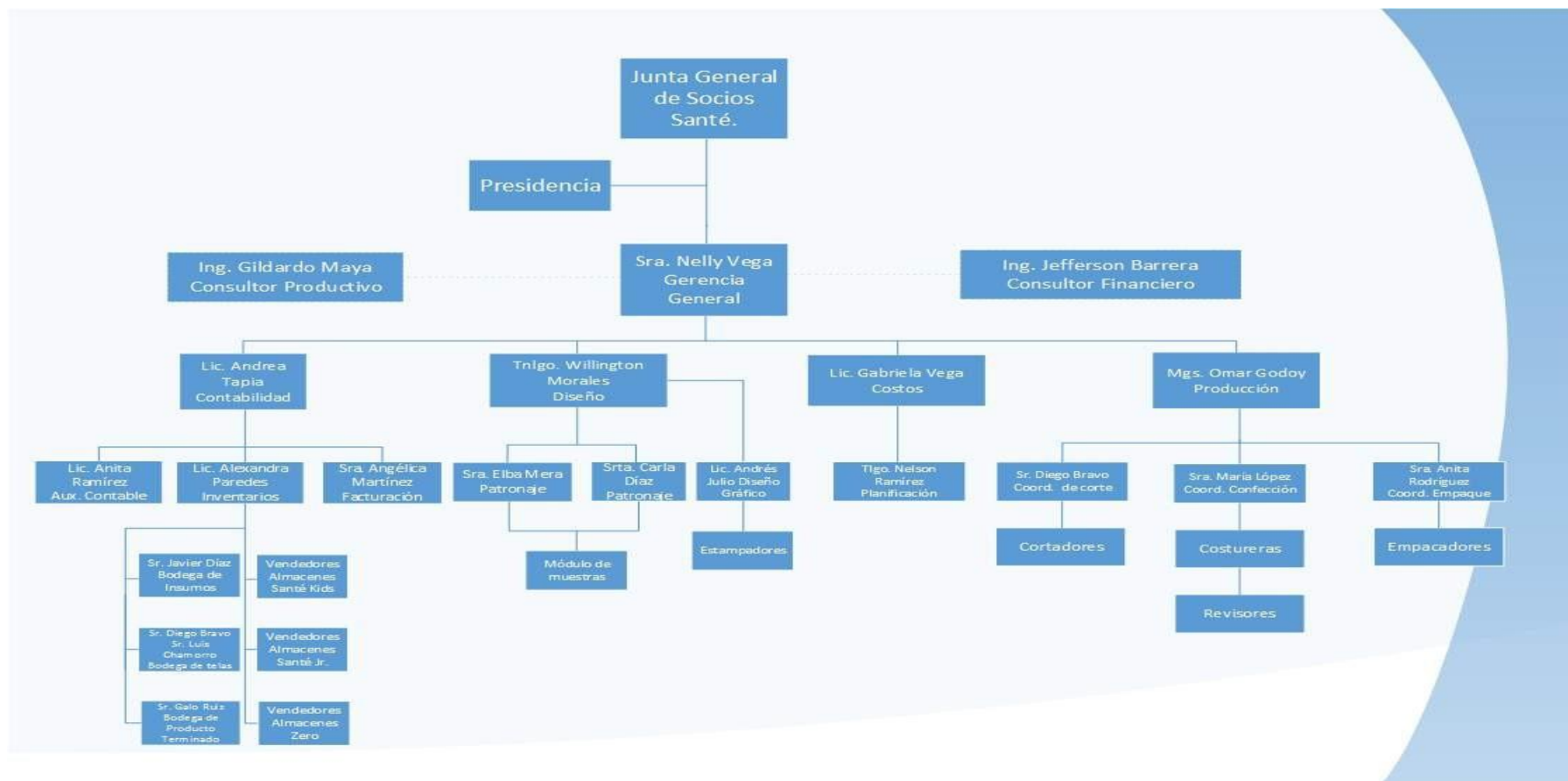


Figura 7: Organigrama fábrica SANTÉ.

### 5.2.5. Esquema del proceso productivo

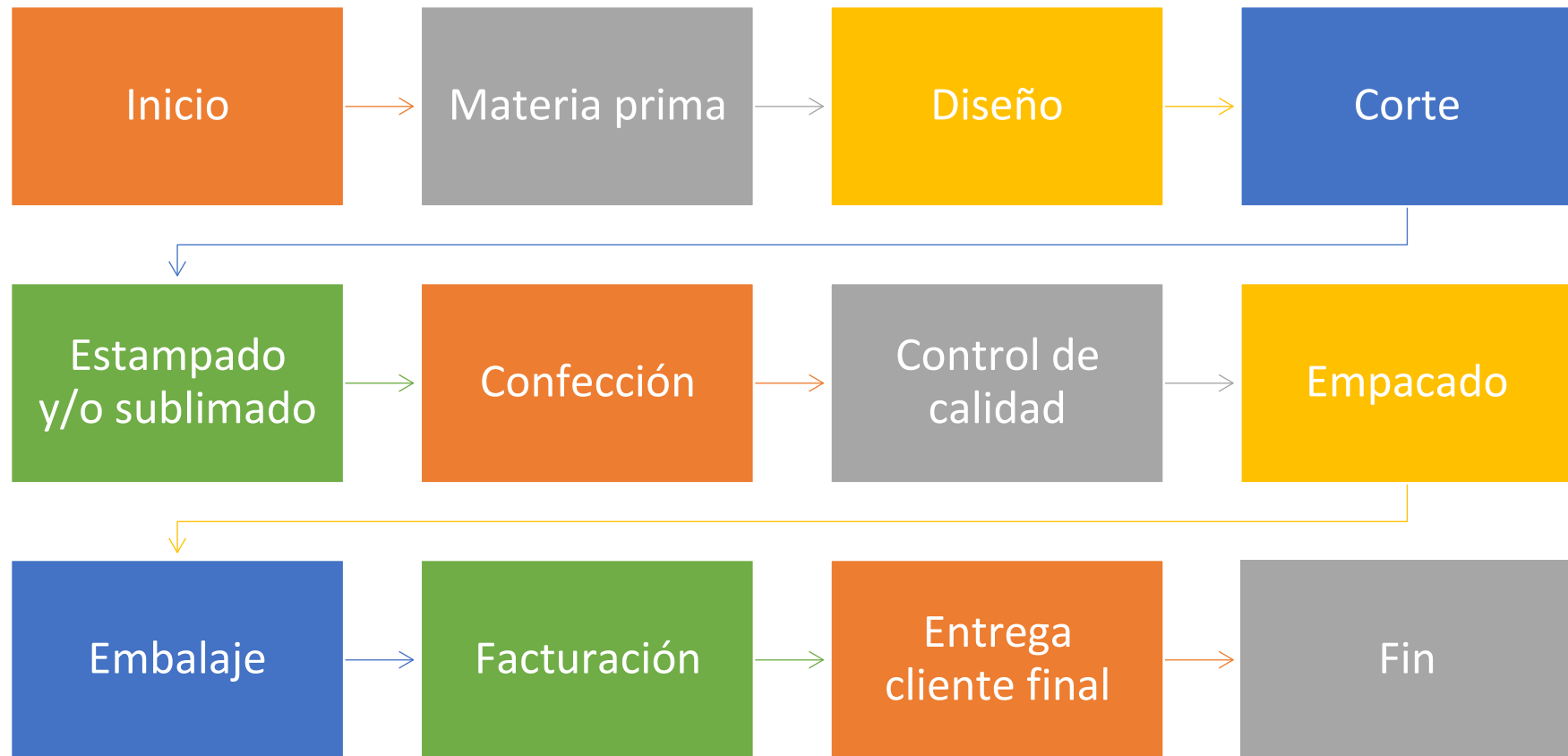


Figura 8: Esquema proceso productivo SANTÉ.

### **5.3. Código de ética de la empresa SANTÉ**

La empresa SANTÉ ofrece servicios con profesionalismo y compromiso con los clientes a través del trabajo en equipo y actuando con responsabilidad ante la sociedad, promoviendo las buenas prácticas dentro y fuera de las instalaciones.

Los compromisos y responsabilidades están acordes a los principios y valores de la empresa, los cuales se muestran en el siguiente Código de Ética y Conducta el mismo que deberá ser cumplido de manera obligatoria por todo el personal de la organización.

#### ***5.3.1. Accionistas y propietarios***

- ✓ Configurar la empresa como un instrumento, al servicio de la creación de la riqueza, haciendo compatible la finalidad de obtención de beneficios económicos con el desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que todas sus actividades se desarrollen de manera ética y responsable.
- ✓ Ejercitar de modo responsable sus derechos de voto en las Juntas Generales de Socios y, al hacerlo exigir siempre la actuación ética de la empresa.
- ✓ Buscar el justo equilibrio entre el capital y el trabajo, de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa compensación por su trabajo.
- ✓ Nombrar como administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas, y que realicen un ejercicio profesional ético y responsable de su gestión.
- ✓ Definir y defender la misión y los valores de la empresa.

#### ***5.3.2. En relación con proveedores y clientes de la empresa***

- ✓ Las relaciones comerciales con proveedores y clientes son de manera ética y lícita.

- ✓ Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales no incumplan la ley y no pongan en peligro el buen nombre de la empresa.
- ✓ Seleccionar proveedores en base a la idoneidad de sus productos, así como su precio, condiciones de entrega y calidad, en ningún caso aceptando regalos o comisiones que puedan alterar las reglas de libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.
- ✓ Buscar la excelencia en la producción de bienes de la empresa, de tal modo que sus clientes queden plenamente satisfechos.
- ✓ Garantizar los productos de la empresa y atender de forma ágil las inquietudes o reclamos de los clientes, buscando su satisfacción.

### ***5.3.3. En relación con los empleados de la empresa***

- ✓ Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados
- ✓ No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad o sexo, o cualquier otra condición ajena a su desempeño y capacidad en el trabajo.
- ✓ No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- ✓ Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.
- ✓ Promover la promoción a los empleados por su mérito y capacidad.
- ✓ Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando las medidas que sean necesarias para maximizar la prevención de riesgos laborales.
- ✓ Procurar la concordancia entre el trabajo y la vida personal y familiar de los empleados.
- ✓ Procurar la integración laboral de personas con capacidades especiales.

## 5.4. Propuesta por Componente

A continuación, se muestra el manual de Control Interno de acuerdo con los componentes del modelo COSO I.

### 5.4.1. Ambiente de control

#### *Manual de Funciones y Responsabilidades*

A continuación, se muestran las funciones y responsabilidades que ayuda a definir la estructura organizativa de la empresa, describiendo cada uno de los puestos de trabajo.

Este documento especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones, de tal manera que permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol en la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo, eliminando desequilibrios en cargas de trabajo, duplicidad de funciones, cuellos de botella.

## DEPARTAMENTO GERENCIAL

### Identificación de puesto: Gerente General



*Figura 9:* Oficina de Gerencia.

### Descripción del puesto

La persona a cargo del puesto será responsable de planear, organizar, dirigir y controlar el adecuado desarrollo de las actividades productivas, financieras y presupuestales; cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas por el Directorio; coordinar, gestionar y supervisar el apoyo técnico financiero, supervisar y evaluar las actividades cumplimiento de objetivos.

Tabla 8.

#### *Gerente General-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	GERENTE GENERAL
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	GERENCIA
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN, CONTADOR
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Gerencia es responsable por la dirección y representación legal de la empresa así como de todas las actividades de la entidad, desarrolla y define los objetivos organizacionales con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planear, proponer, aprobar dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales operativas y financieras de la empresa, así como resolver asuntos que requieran de su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la empresa.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planear, proponer, gestionar ejecutar y supervisar todas las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras, de acuerdo con las políticas establecidas por el Directorio.</li> <li>▪ Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.</li> <li>▪ Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.</li> <li>▪ Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.</li> <li>▪ Supervisar el correcto cumplimiento de las funciones del personal, analizando su eficiencia y desempeño.</li> <li>▪ Aprobar las compras y ventas.</li> <li>▪ Coordinar las planeación de las actividades.</li> </ul>	

- Aprobar los pagos al personal de acuerdo al nivel de producción.
- Asistir a las sesiones del consejo Directivo con voz y voto.
- Dirigir y evaluar el proceso productivo del centro de producción, garantizando el cumplimiento de los objetivos.

#### **IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:**

- Título universitario en administración de empresas
- Tres años en funciones similares
- Conocimiento en gestión empresarial
- Visión de negocios, liderazgo y negociación

### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

#### **Identificación del puesto: Contador(a) General**



*Figura 10: Oficina de contabilidad.*

#### Descripción del puesto

El Contador(a) General será responsable de controlar los fondos de la empresa, balances mensuales, cuenta de caja y bancos, salarios, comisiones, jornales, seguridad social, realizar la correcta aplicación de leyes en el ámbito tributario, y laboral. Un contador(a) general tiene la responsabilidad de organizar y llevar toda la contabilidad de la empresa de acuerdo a los lineamientos legales que requiera la empresa.



Tabla 9.

*Contador(a) general-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	CONTADOR(A) GENERAL
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con prácticas y principios de contabilidad, conocimientos en aplicación y desarrollo de sistemas contables, leyes y reglamentos en el área contable, clasificación y análisis de la información contable, sistemas operativos, etc.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar la información contenida en los documentos contables generados por el sistema contable, verificando su efectividad y exactitud a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos a la empresa.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.</li> <li>▪ Preparar los estados financieros, balances de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio y estado de flujos de efectivo</li> <li>▪ Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la institución.</li> <li>▪ Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre aspectos contables.</li> <li>▪ Analizar los diversos movimientos de los registros contables.</li> <li>▪ Corregir registros contables.</li> <li>▪ Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado ▪ con el programa de contabilidad que mantiene la empresa.</li> <li>▪ Llevar el control de cuentas por pagar.</li> <li>▪ Llevar el control de las cuentas bancarias de la Institución.</li> <li>▪ Realizar transferencias bancarias a proveedores.</li> <li>▪ Elaborar las órdenes de pago para la reposición de caja chica de la empresa.</li> <li>▪ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>▪ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar tareas afines a sus funciones que le sean asignadas.</li> </ul>	

#### IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:

- Título universitario de tercer nivel en contabilidad superior y auditoria
- Dos años en funciones similares
- Habilidad en aplicar métodos y procedimientos contables
- Habilidad para analizar la información contable y tener buenas relaciones públicas
  
- Capacidad de razonamiento lógico para tener un correcto análisis de las estrategias a seguir

#### Identificación del puesto: asistente de contabilidad



*Figura 11:* Oficina de contabilidad.

#### Descripción del puesto

El(a) Asistente Contable es responsable de dar apoyo al departamento de contabilidad, deberá mantener ordenada la información financiera y contable a su cargo, deberá apoyar al contador(a) en la realización de operaciones ordinarias y extraordinarias de la empresa.

Tabla 10.

*Auxiliar contable-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	CONTADOR(A) GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera verbal como escrita</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar los asientos contables de todas las operaciones financieras, con la respectiva documentación de respaldo, clasificando y registrando documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables de la empresa.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.</li> <li>▪ Revisar y comparar listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>▪ Archiva todos los documentos contables para uso y control interno de la institución.</li> <li>▪ Elaborar y verifica relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>▪ Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.</li> <li>▪ Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</li> <li>▪ Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándoles el respectivo número de comprobante.</li> <li>▪ Participar en la realización de inventarios.</li> <li>▪ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.</li> <li>▪ Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>▪ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología en contabilidad</li> <li>▪ Experiencia de un año en funciones similares</li> <li>▪ Efectuará cálculos con precisión y rapidez</li> <li>▪ Tener buenas relaciones públicas</li> <li>▪ Liderazgo para trabajo en equipo</li> <li>▪ Visión para crear soluciones</li> </ul>

## DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

### Identificación del puesto: Encargado de compras

#### Descripción del puesto

La persona con el cargo de compras será la encargada de la adquisición de materiales e insumos para la producción y de igual manera materiales y útiles de oficina para la empresa.

Tabla 11.

*Encargado de compras-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	ENCARGADO DE COMPRAS
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	COMERCIALIZACIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	CONTADOR(A)
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de comunicación con los proveedores y conocimiento de los materiales insumos que la empresa utiliza para la producción.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseguir los materiales necesarios solicitados por los encargados de las respectivas áreas de producción de manera oportuna. Tomando en cuenta que la calidad, tiempo y costo cubran las necesidades de la empresa.</li> </ul>
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir, ejecutar, supervisar y controlar los procesos técnicos de abastecimiento del centro de producción.</li> <li>▪ Elaborar y llevar registro de los proveedores de materiales e insumos.</li> <li>▪ Coordinar la aplicación de políticas de abastecimiento de forma oportuna.</li> <li>▪ Proporcionar los materiales, equipos y herramientas, insumos al centro de producción justo a tiempo</li> <li>▪ Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller</li> <li>▪ Un años en funciones similares</li> <li>▪ Buena comunicación con los proveedores</li> <li>▪ Técnica en adquisición de materiales</li> </ul>

### **Identificación del puesto: Especialista de Marketing**

#### Descripción del puesto

El Especialista de marketing es el encargado de establecer las estrategias de marketing de la empresa, realizando actividades de marketing para conseguir una posición competitiva con relación al resto de empresas del mercado.

Tabla 12.

*Especialista en Marketing-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	ESPECIALISTA DE MARKETING
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	VENTAS
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	VENTAS

<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar y desarrollar estrategias de marketing con el fin de fomentar la imagen y presencia de la empresa y aumentar los márgenes de venta.</li> </ul>
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de estrategias de marketing para lograr los objetivos de venta.</li> </ul>
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar e implementar el plan de marketing de la organización.</li> <li>▪ Definir la estrategias de marketing para la oferta de productos de la empresa.</li> <li>▪ Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.</li> <li>▪ Analizar la acciones del departamento, evaluar y controlar los resultados de las mismas.</li> <li>▪ Dirigir y liderar el equipo de trabajo.</li> <li>▪ Coordinar citas con clientes potenciales para la oferta de productos de la empresa.</li> <li>▪ Dar a conocer a los clientes las muestras con el fin de que sean aprobadas y concretar la venta.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título universitario en marketing</li> <li>▪ Dos años en funciones similares</li> <li>▪ Relaciones públicas.</li> <li>▪ Capacidad de análisis de información</li> <li>▪ Pensamiento estratégico</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Relaciones públicas.</li> <li>▪ Desarrollo de estrategias de marketing y ventas</li> </ul>

### **Identificación del puesto: Encargado de ventas**

#### Descripción del puesto

El puesto de comerciante o vendedor consiste en ejecutar las acciones de comercialización de bienes y/o servicios de acuerdo con las normas establecidas

en la empresa, utilizar métodos y canales adecuados de comercialización, elaborar y actualizar la nómina de clientes potenciales para ser contactados y verificar el pedido para la entrega del mismo.



*Figura 12: Oficina de Ventas.*

Tabla 13.

*Encargado(a) de Ventas-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	ENCARGADO DE VENTAS
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	COMERCIALIZACIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	ESPECIALISTA EN MARKETING
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de comunicación con los clientes actuales, conocimiento del producto así como entrega del pedido fecha y cantidad del mismo.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Coordinar pedidos con el cliente y con producción, para su posterior entrega de acuerdo al establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa.	

<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar estudios continuo de mercado.</li> <li>▪ Coordinar con el cliente la cantidad y clase de producto a producir.</li> <li>▪ Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes.</li> <li>▪ Informar del acuerdo con el cliente a gerencia.</li> <li>▪ Manejar el control de cartera de clientes.</li> <li>▪ Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Efectiva comunicación con los clientes de la empresa.</li> <li>▪ Coordinación con producción y cliente</li> </ul>

## **DEPARTAMENTO DE DISEÑO**

### **Identificación del puesto: Diseñador(a)**

#### Descripción del puesto

La persona que ocupe este cargo deberá realizar creaciones, o búsquedas de modelos de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente, ya sea por medio propio, de revistas especializadas o asistencia a ferias de moda, con el único fin de cumplir con las necesidades del cliente, para dicha elaboración tomará en cuenta materiales, insumos, colores y acabados que estén perfectos a la prenda.

*Tabla 14.*

Diseñador(a)-funciones y responsabilidades

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	DISEÑADOR(A)
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	DISEÑO
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	ESPECIALISTA EN MARKETING
<b>SUPERVISA A:</b>	PATRONISTAS



<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creatividad para el diseño de prendas, tener distinguido sentido de la moda y la habilidad de convertir las tendencias en prendas de vestir y capacidad de manejar ideas para implantar en papel sus creaciones.</li> </ul>
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar pedidos con el cliente y con producción, para su posterior entrega de acuerdo a los establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa.</li> </ul>
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar prendas de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente, tomando en cuenta el manejo de materiales de la empresa.</li> <li>▪ Modificar y mejorar diseños.</li> <li>▪ Definir especificaciones técnicas para las prendas de vestir y tener conocimiento sobre telas, patrones, formas y colores.</li> <li>▪ Trabajar en conjunto con otros profesionales (compradores, comerciantes y personal técnico) en la planificación y desarrollo de nuevos estilos, basándose en las tendencias y en la demanda actual.</li> <li>▪ Supervisar el proceso de toma de medidas y ajustes y comunicar cualquier modificación que sea necesaria.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título universitario de tercer nivel en diseño gráfico</li> <li>▪ Dos años en funciones similares</li> <li>▪ Expresión gráfica</li> <li>▪ Técnicas de diseño y moda</li> </ul>

## Identificación del puesto: (Patronista)

### Descripción del puesto



*Figura 13:* Puesto de trabajo de Patronista.

La persona encargada del manejo del plotter debe realizar los trazos para el diseño de patrones, haciendo referencia. Controlará la información desde la computadora, imprimirá los diseños de acuerdo a lo establecido en la orden de producción y entregará a corte los patrones con los trazos adecuados.

### DEFINICIONES

- ✓ **Plotter:** dispositivo electromecánico de gran formato que tiene la función de recibir información digital procedente de una computadora; para por medio de tinta líquida, plasmar la información en un medio físico grande (pliegos de papel). (Chulde, 2014)
- ✓ **Trazo:** cada una de las rectas y curvas que componen un carácter o bien el conjunto de rectas y curvas que se escriben sin levantar el lápiz (u otro instrumento de escritura) del papel. (Chulde, 2014)
- ✓ **Diseño:** Proceso previo de configuración mental “pre- configuración, en la búsqueda de una solución en cualquier campo para la elaboración de prendas de vestir. (Chulde, 2014)

- ✓ **Patrón:** plantilla realizada en papel para ser copiada en el tejido y fabricar una prenda de vestir, cortando y armando las diferentes piezas. (Chulde, 2014)

Tabla 15.

*Patronista-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	PATRONISTA
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	SECCIÓN PLOTTEADO
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	MODULO DE MUESTRAS
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener actitud de responsabilidad y conocimientos en lo referente al plotteado para el desarrollo del trabajo asignado, así como también se creativa para los diseños y tener precisión en la elaboración de los trazos para los patrones y entregar a corte con fiabilidad.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar moldes y patrones digitalizados bajo la utilización de un software de diseño de moldes.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los trazos para el proceso de tendido, en relación con el número de unidades solicitadas por el cliente.</li> <li>▪ Plottear diseños.</li> <li>▪ Cuidar que en la elaboración de los patrones el porcentaje de materia prima (tela) desperdiciada esté por debajo del 5%</li> <li>▪ Imprimir diseños en el plotter.</li> <li>▪ Revisar los diseños impresos y entregar al departamento de corte.</li> <li>▪ Revisar el proceso de elaboración de muestras.</li> <li>▪ Revisar periódicamente el funcionamiento del plotter y comunicar cualquier anomalía.</li> <li>▪ Manejar material para la impresión de patrones.</li> <li>▪Hacer pruebas de encogimiento de la tela.</li> </ul>	

- Informar a los operarios de corte la medida del tendido de la tela.
- Proveer los insumos para la producción al módulo de muestras.

#### **IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:**

- Tecnología de modas y patronaje
- Un año en funciones similares
- Manejo del plotter y materiales para el funcionamiento del mismo
- Conocimiento en plotteado, diseño de patrones, corte y confección

### **Identificación del puesto: Operario de Corte**

#### Descripción del puesto



*Figura 14:* Puesto de trabajo de operario de corte.

En dicho puesto el operario debe interpretar fichas técnicas y órdenes de trabajo para la organización del mismo, identificar, seleccionar útiles y herramientas adecuadas, realizar el tendido de telas, colocación de moldes y tizado correspondiente para montar y ajustar la máquina cortadora para el trabajo de corte, incluyendo la regulación, la tensión de la tela y la velocidad del corte de las herramientas.

De igual forma debe operar máquinas de corte de modo eficaz y eficiente, utilizando los elementos de protección personal, de acuerdo a las medidas de higiene y seguridad industrial y protección medioambiental; así como comprobar el cumplimiento de los estándares de producción, de calidad y de tiempo.

### DEFINICIONES

- ✓ **Cortadora:** máquina utilizada para el corte de tela que funciona con electricidad.
- ✓ **Operario:** persona que tiene un oficio de tipo manual o que requiere de esfuerzo físico, en especial si maneja una máquina en una fábrica o taller. (Chulde, 2014)

Tabla 16.

*Operario de corte-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	OPERARIO DE CORTE
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	CORTE
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con destreza para aplicar técnicas y métodos adecuados para el extendido y cortado de la tela utilizando la máquina cortadora de tela vertical.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cortar la tela de acuerdo a los patrones establecidos aprovechando al máximo el espacio en el tendido de la tela.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir las órdenes de producción</li> <li>▪ Solicitar a bodega el material para la producción</li> <li>▪ Verificar el peso de la tela.</li> <li>▪ Extender y cortar la tela con los respectivos moldes, siguiendo especificaciones.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar debidamente la máquina de corte de tela.</li> <li>▪ Cortar la tela.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Reconocimiento de materiales para determinar el sistema de tendido y tiempo de descanso en el tejido</li> <li>▪ Manejo de máquina de corte y tendido de tela</li> </ul>

### **Identificación del puesto: Costurera**

Descripción del puesto



*Figura 15:* Puesto de trabajo de costurera.

Las personas a cargo de este puesto deberán armar las prendas mediante la costura, uniendo las piezas con máquinas de coser, de tal modo que la ropa quede ensamblada a medida de acuerdo a los requerimientos del cliente, diseño, telas y medidas de ajuste, también incluyen las tareas de coser botones, cierres, hacer doblados, etc.

Deberán confeccionar las prendas de manera oportuna cumpliendo con el cronograma de producción, garantizando la calidad de las unidades procesadas.

Tabla 17.  
*Costurera-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	COSTURERA
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener destreza manual, coordinación de la vista con las manos, deben tener la capacidad de leer, seguir instrucciones y realizar funciones repetitivas durante las 8 horas de trabajo.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confeccionar las prendas de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con el fin de tener el abastecimiento necesario para cumplir a cabalidad con la producción programada.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener limpio el puesto de trabajo, máquina de coser.</li> <li>▪ Recibir y preparar las piezas para ser ensambladas.</li> <li>▪ Coser las prendas en la máquina para confección.</li> <li>▪ Dar los acabados a las prendas de acuerdo a las instrucciones dadas por el inmediato superior.</li> <li>▪ Limpiar el módulo de trabajo.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Manejo de materiales de costura</li> <li>▪ Conocimientos para el manejo de máquinas de confección</li> </ul>	

## DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

### Identificación del puesto: Jefe de Producción

#### Descripción del puesto



*Figura 16:* Puesto de trabajo de jefe de producción.

La persona encargada del puesto de jefe de producción deberá controlar todo el proceso de producción, verificando en cada área, el trabajo y los materiales adecuados para lograr producir bienes de acuerdo a los planes de producción, con niveles de máxima calidad; utilizando con eficiencia los recursos asignados, evitando los desperdicios y costos elevados.

#### *Tabla 18.*

#### Jefe de producción-funciones y responsabilidades

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Área de Producción
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad para gestionar y controlar la producción, para cumplir y satisfacer</li> </ul>	



las expectativas del cliente, con productos de calidad.
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo; así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.</li> </ul>
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar la asistencia del personal a su cargo.</li> <li>▪ Supervisar la funciones en los operarios (as).</li> <li>▪ Recopilar, organizar y analizar la información de la producción actual.</li> <li>▪ Analizar el cumplimiento de las metas diarias.</li> <li>▪ Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.</li> <li>▪ Elaborar reportes del avance de producción.</li> <li>▪ Fomentar la cooperación entre los(as) operarios(as) para el desarrollo eficiente de las operaciones.</li> <li>▪ Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.</li> <li>▪ Verificar que los materiales que se van a utilizar sean los correctos.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título universitario de Ingeniería Textil</li> <li>▪ Tres años en funciones similares</li> <li>▪ Control de procesos productivos</li> <li>▪ Calidad y productividad</li> </ul>

### **Identificación del puesto: Asistente de Producción**

#### Descripción del puesto

El Asistente de Producción deberá auxiliar al jefe de producción, coordinar las actividades de control de producción, digitar datos, hacer reportes.

Tabla 19:

*Asistente de producción-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de controlar el proceso productivo establecido en la empresa, hacerse cargo de todo lo referente a procesos productivos para lograr la eficiencia y un producto de calidad.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo; así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado..</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar maquilas internas y externas.</li> <li>▪ Realizar el cierre de órdenes de producción.</li> <li>▪ Coordinar con el área de bodegas y compras la existencia de materiales e insumos para la producción.</li> <li>▪ Entregar reportes de eficiencia de los módulos de costura al Jefe de Producción.</li> <li>▪ Ayudar al Jefe de Producción a coordinar las áreas de producción.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Conocimiento de control de procesos productivos</li> </ul>	

**Identificación del puesto: Bodeguero**

Descripción del puesto

Responder por el manejo adecuado, almacenamiento y conservación de los productos y materiales entregados bajo su custodia y administración, así como el inventario de los mismos de acuerdo a las normas establecidas en la empresa.

Confirmar y controlar la recepción y entrega de materia prima, materiales, insumos, producto terminado a su cargo sean correctos en comparación con lo solicitado y registrado en las distintas órdenes de producción, además de llevar un control, limpieza y orden en la bodega.



*Figura 17: Puesto de trabajo de bodeguero.*

*Tabla 20.*

*Bodeguero-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	BODEGUERO
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	BODEGA DE MATERIA PRIMA
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar actividades con responsabilidad para el desarrollo del trabajo</li> </ul>	

designado por el superior inmediato, así como tener listos los materiales necesarios para la producción.
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar las entradas y salidas del material necesario para la producción tomando en cuenta las cantidades utilizadas diariamente.</li> </ul>
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepción y registro compras de telas, insumos</li> <li>▪ Revisar las cantidades utilizadas de tela, insumos en las respectivas órdenes de producción, y su ingreso en el sistema.</li> <li>▪ Solicitar oportunamente materiales, insumos al departamento de compras.</li> <li>▪ Recibir telas e insumos a los proveedores.</li> <li>▪ Preparar tela, insumos para la producción, de acuerdo a lo solicitado en cada orden de producción y para muestras físicas.</li> <li>▪ Distribuir la tela al área de corte para empezar la producción.</li> <li>▪ Verificar devoluciones de tela.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller con conocimientos de word, excel</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Manejo de materiales e insumos para la producción</li> <li>▪ Conocimiento en calidad de tela</li> </ul>

**Identificación del puesto: Ayudante de Bodega**

Descripción de puesto

El Ayudante de Bodega es el encargado del manejo de materiales en la bodega, ingreso y egreso de mercadería, entre otras actividades.

Tabla 21.

*Ayudante de bodega-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	AYUDANTE DE BODEGA
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	BODEGA DE MATERIA PRIMA

<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	ENCARGADO DE BODEGA
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como capacidad de comunicación, criterio y sentido común para el manejo de materiales, que incidirá en el control de inventario para la producción.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar los movimientos de materia prima e insumos (entradas, salidas) en el sistema y tener actualizada la información.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar las compras con la respectiva documentación de respaldo.</li> <li>▪ Registro de consumos en las órdenes de producción.</li> <li>▪ Informar al departamento de compras la existencia en bodega cuando se requiera.</li> <li>▪ Realizar las fichas de tela e insumos para su aprobación.</li> <li>▪ Entregar a tiempo las facturas de compras (menos de 5 días) para el registro correspondiente.</li> <li>▪ Preparar telas e insumos para la producción</li> <li>▪ Mantener ordenada y limpia la bodega.</li> <li>▪ Verificar devoluciones de tela.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller con conocimientos de word, excel</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Manejo de facturas e inventario</li> <li>▪ Conocimiento en calidad de tela</li> </ul>	

### **Identificación del puesto: Patinadora**

#### Descripción del puesto

Es la persona encargada de recibir y enviar las piezas cortadas a los módulos, tomando en cuenta el manejo adecuado de las piezas. Además de proveer a los

módulos de todos los insumos necesarios para que se lleve a cabo la correcta elaboración de cada prenda hasta obtener el producto terminado.

*Tabla 22.*

Patinadora-funciones y responsabilidades

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	PATINADORA
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	MÓDULOS
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de liderazgo, manejo de actitudes y aptitudes para el desempeño de su cargo, tomando en cuenta el manejo de materiales e insumos para la producción.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveer a los módulos de los insumos necesarios para la producción.</li> </ul>	
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir prendas cortadas del departamento de corte y entregar a los módulos.</li> <li>▪ Solicitar a bodega los insumos necesarios para la producción.</li> <li>▪ Preparar materiales necesarios para cada módulo.</li> <li>▪ Preparar las gavetas para ser entregadas a cada módulo.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller con conocimientos de word, excel</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Manejo de materiales e insumos</li> <li>▪ Conocimiento en la utilización de cada material</li> </ul>	

### **Identificación del puesto: Empacador**

Descripción del puesto

La responsabilidad de empacador consiste en recibir las prendas ya confeccionadas para ser tendidas y planchadas cada una de ellas, luego doblar y

colocar adhesivos de seguridad y etiquetas en cada prenda, posteriormente empaclar las prendas en fundas adecuadas y entregar al encargado de la bodega de producto terminado, revisando las tallas colores y cantidades tal cual consta en la orden de producción.



Figura 18: Puesto de trabajo de empacador.

Tabla 23.

*Empacador-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	EMPACADOR
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de liderazgo, manejo de actitudes y aptitudes para el desempeño de su cargo, tomando en cuenta el manejo de materiales e insumos para la producción.</li> </ul>	

<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveer a los módulos de los insumos necesarios para la producción.</li> </ul>
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir prendas cortadas del departamento de corte y entregar a los módulos.</li> <li>▪ Solicitar a bodega los insumos necesarios para la producción.</li> <li>▪ Preparar materiales necesarios para cada módulo.</li> <li>▪ Preparar las gavetas para ser entregadas a cada módulo.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller con conocimientos de word, excel</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Manejo de materiales e insumos</li> <li>▪ Conocimiento en la utilización de cada material</li> </ul>

Identificación del puesto: Despachador

Descripción del puesto

La responsabilidad del puesto de despachador consiste en recibir los productos empacados, clasificarlos de acuerdo a las tallas y modelos, ordenar el producto y empacar adecuadamente para la entrega al cliente.

Tabla 24.

*Despachador-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	DESPACHADOR
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de manejo del producto terminado, clasificándolos de acuerdo a lo que indica la orden de producción.</li> </ul>	
<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enviar y entregar al cliente el producto terminado en calidad y cantidad</li> </ul>	



solicitadas.
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clasificar los productos de acuerdo a las tallas y modelos.</li> <li>▪ Despachar los productos al cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informar al jefe de producción sobre la entrega del producto terminado al cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar las gavetas para ser entregadas a cada módulo.</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> <li>▪ Clasificación de productos en talla y modelo</li> <li>▪ Conocer de pedidos y entrega a clientes</li> </ul>

### **Identificación del puesto: Chofer**

#### Descripción del puesto

La responsabilidad del puesto de despachador consiste en recibir los productos empacados, clasificarlos de acuerdo a las tallas y modelos, ordenar el producto y empacar adecuadamente para la entrega al cliente.

Tabla 25.

*Chofer-funciones y responsabilidades*

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	CHOFER
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducir el vehículo asignado de la empresa para transportar mercadería e insumos para a las oficinas de transporte, o insumos y materiales en compra para producción</li> </ul>	

<b>III. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transportar en el vehículo la mercadería para entregas a clientes o insumos y telas en compra para producción</li> </ul>
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar que el vehículo asignado se encuentre en óptimas condiciones para su uso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar el vehículo de la empresa en actividades asignadas por su superior en horarios autorizados para su uso</li> <li>▪ Transportar la mercadería e insumos según rutas e indicaciones previstas</li> <li>▪ Realizar en forma periódica, limpieza, mantenimiento y reparaciones mecánicas menores del vehículo a su cargo</li> <li>▪ Coordinar su trabajo con su inmediato superior de acuerdo a la programación semanal</li> <li>▪ Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios para el adecuado funcionamiento del equipo a su cargo</li> <li>▪ Informar al inmediato superior sobre cualquier anomalía en el funcionamiento del vehículo</li> </ul>
<b>IV. REQUISITOS PARA EL PUESTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller</li> <li>▪ Licencia de conducir tipo "C"</li> <li>▪ Un año en funciones similares</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos de mecánica automotriz</li> <li>▪ Habilidad de trabajo en equipo</li> </ul>

#### **Políticas de contratación y capacitación del personal**

El departamento de gestión de los Talento Humano de la empresa deberá enfocarse en los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, como es el nivel de conocimientos que debe tener el postulante a cada cargo, así como la experiencia y habilidades que este debe cumplir para optar por el puesto. Adicional a ellos se deben tener en cuenta la formulación de los procedimientos necesarios que

permita administrar el Talento Humano con el empleo de las siguientes etapas de gestión.

**Planificación y organización:** Cada departamento debe ser capaz de identificar y propiciar anualmente a la administración sus necesidades de Talento Humano, en función de la carga de trabajo que tenga este, producto de las operaciones de la empresa.

**Reclutamiento:** En dicha etapa se ha de obtener un listado de los mejores trabajadores en correspondencia con el perfil de competencias que exija el puesto de trabajo.

**Selección:** La selección de los trabajadores de la empresa se realizará en función de los perfiles exigidos para cada puesto de trabajo, lográndose con ello la selección de los mejores trabajadores en función del listado realizado.

**Instalación y orientación:** En esta etapa el empleado de nuevo ingreso en la empresa recibirá las instrucciones básicas sobre el funcionamiento y cultura de la compañía mediante un proceso de inducción y adiestramiento inicial.

**Capacitación y desarrollo:** La empresa diseñará un plan de capacitación anual en función de las necesidades de capacitación, habilidades y conocimientos a adquirir por parte de los trabajadores con la intención de mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa.

**Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño permite a la empresa conocer el rendimiento y calidad de su colectivo laboral, siendo esta la principal fuente de retroalimentación para el proceso de capacitación y la posterior remuneración.

**Remuneración:** el método de remuneración se debe sustentar en los beneficios otorgados por el código de trabajo del Ecuador. Además, se debe tener presente la evaluación de desempeño realizada al colectivo de trabajadores.

### 5.4.2. Evaluación de Riesgo

#### Método de evaluación de riesgo

La evaluación del riesgo radica en establecer la importancia referente al riesgo, apaleando a la probabilidad de ocurrencia, impacto del riesgo y su nivel de detección. En las siguientes tablas se describirá la metodología empleada para la determinación de cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.

Tabla 26

*Determinación de la probabilidad de ocurrencia*

<b>CATEGORÍA DE FRECUENCIA U OCURRENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA FRECUENCIA</b>
<b>5</b> Casi Seguro	Se espera que ocurra casi en la mayoría de las circunstancias
<b>4</b> Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
<b>3</b> Moderada	Debería ocurrir en algunas circunstancias
<b>2</b> Poco Probable	Pudiera ocurrir en algunas circunstancias
<b>1</b> Moderada	Pudiera ocurrir solamente en circunstancias excepcionales

Fuente: (García Ruibal, 2013)

Tabla 27.

*Determinación de nivel de impacto*

<b>CATEGORÍA DE NIVEL DE IMPACTO</b>		<b>DESCRIPCIÓN DEL NIVEL DE IMPACTO</b>
<b>1</b>	Insignificante	El desempeño operacional de la función, actividad o área, no sería afectado materialmente. Los intereses de las partes no se verían afectados.
<b>2</b>	Baja	Ligeros inconvenientes o dificultades en el desempeño operacional de la actividad, área o función.
<b>3</b>	Media	El desempeño operacional de la organización estaría comprometido al punto que requeriría la organización de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la actividad, función o área.
<b>4</b>	Alta	El desempeño operacional de la organización se ve afectado y la organización se vería comprometida con el cumplimiento de sus obligaciones.
<b>5</b>	Extrema	La organización colapsa y deja de funcionar.

Fuente: (García Ruibal, 2013)

Tabla 28.

*Determinación del nivel de detección*

<b>NIVEL DE DETECCIÓN</b>		<b>PROBABILIDAD DE DETECCIÓN</b>
<b>5</b>	Incierto	Las actividades de controles existentes no detectan el problema. No existen actividades de control.
<b>4</b>	Bajo	Pocas probabilidades de que sea detectado el problema con el tiempo suficiente.
<b>3</b>	Moderado	En ocasiones se detecta el problema con el tiempo suficiente.
<b>2</b>	Alto	Alta probabilidad de que el problema sea detectado con el tiempo suficiente.
<b>1</b>	Casi cierto	Generalmente se detecta el problema con la antelación suficiente.

Fuente: (García Ruibal, 2013)

Una vez definido la probabilidad de ocurrencia, el nivel de impacto y el nivel de detección, se determina el nivel de prioridad de los riesgos atendiendo a los siguientes rangos.

Tabla 29

*Determinación de la prioridad de riesgo*

<b>Nivel de prioridad de riesgo</b>	<b>Frecuencia*impacto*detección</b>
Extremo	100 a 125 puntos
Alto	Hasta 100 puntos
Moderado	Hasta 75 puntos
Bajo	Hasta 50 puntos
Insignificante	Hasta 25 puntos

Fuente: (García Ruibal, 2013)

Identificación de riesgos

Partiendo de la metodología anteriormente descrita se identifican y se establecen los niveles de prioridad de los riesgos de la empresa, los mismos que a continuación se muestran:

Tabla 30.

*Nivel de Prioridad de los riesgos de la empresa*

Ítem	Riesgo	Clasificación		Frec.	Imp.	Nivel de detección	Puntuación nivel de prioridad	Nivel de prioridad
		Int.	Ext.					
1	Selección de personal que no cumple los requisitos del puesto de trabajo	x		5	4	3	60	Moderado

<b>2</b>	Deterioro de la imagen corporativa	x		3	4	4	48	Bajo
<b>3</b>	Pérdida de recursos humanos	x		4	3	5	60	Moderado
<b>4</b>	Denuncias legales	x		2	3	5	30	Bajo
<b>5</b>	Pérdida de calidad de la información	x		3	5	4	60	Moderado
<b>6</b>	Falta de motivación del personal	x		4	4	3	48	Bajo
<b>7</b>	Retribuciones a los trabajadores incorrectas	x		4	4	4	64	Moderado
<b>8</b>	Incumplimientos de contratos	x		2	4	3	24	Insignificante
<b>9</b>	Falta de experiencia de los trabajadores	x		4	4	4	64	Moderado
<b>10</b>	Ineficiencia de los trabajadores	x		4	4	4	64	Moderado
<b>11</b>	Uso inadecuado de los recursos de la empresa	x		4	4	3	48	Bajo
<b>12</b>	Errores contables	x		2	4	2	16	Insignificante
<b>13</b>	Pérdida de activos de la empresa	x		3	4	4	48	Bajo
<b>14</b>	Descontrol en las actividades de logística interna	x		3	4	4	48	Bajo
<b>15</b>	Quejas e inconformidad de los clientes	x		3	5	5	75	Moderado

16	Pérdida de clientes	x		3	4	5	60	Moderado
17	Pérdidas de la información de la empresa	x		4	5	4	80	Alto
18	Cambios en la políticas del país		x	3	3	4	36	Bajo
19	Afectaciones por la crisis económica		x	4	4	4	64	Moderado
20	Disminución en el otorgamiento de crédito		x	4	5	3	60	Moderado

### Plan de prevención de riesgo

Una vez establecido el nivel de prioridad de los riesgos se establecen las siguientes actividades para la mitigación de estos.

Tabla 31

### *Plan de mitigación de riesgos*

Ítem	Riesgo	Medida a aplicar
1	Selección de personal que no cumple los requisitos del puesto de trabajo	Diseñar el proceso de planificación y reclutamiento del personal como parte de la gestión del capital humano de la empresa.
2	Deterioro de la imagen corporativa	Establecer mecanismos empresariales para mejorar la gestión
3	Pérdida de recursos humanos	Diseñar un sistema de remuneración a los empleados que cumpla con los beneficios de ley.
4	Denuncias legales	Búsqueda de asesoramiento legal para confección de los contratos
5	Pérdida de calidad de la información	Diseñar el proceso y procedimientos de gestión documental en la empresa
6	Falta de motivación del personal	Diseñar un sistema de remuneración a los empleados que cumpla con los beneficios de ley.



<b>7</b>	Retribuciones a los trabajadores incorrectas	Realizar auditorías internas a las actividades de pago a los empleados. Implantar un sistema de gestión de nóminas automatizado.
<b>8</b>	Incumplimientos de contratos	Búsqueda de asesoramiento legal para confección de los contratos
<b>9</b>	Falta de experiencia de los trabajadores	Diseñar planes de formación y capacitación
<b>10</b>	Ineficiencia de los trabajadores	Diseñar planes de formación y capacitación. Establecer estrategias de pago por resultados
<b>11</b>	Uso inadecuado de los recursos de la empresa	Establecer procedimientos que regulen el uso de recursos en la empresa
<b>12</b>	Errores contables	Diseñar planes de formación y capacitación
<b>13</b>	Pérdida de activos de la empresa	Implementar un sistema de control de activos fijos
<b>14</b>	Descontrol en las actividades de logística interna	Implementar un sistema automatizado de control de inventarios
<b>15</b>	Quejas e inconformidad de los clientes	Establecer programas de capacitación para el personal que interactúa con los clientes. Aplicar medidas correctivas al personal que viole el principio e respeto en el trato a los clientes. Establecer mecanismos empresariales para mejorar la gestión
<b>16</b>	Pérdida de clientes	Establecer programas de capacitación para el personal que interactúa con los clientes. Aplicar medidas correctivas al personal que viole el principio e respeto en el trato a los clientes.

17	Pérdidas de la información de la empresa	<p>Crear un archivo físico donde se resguarden los informes y demás información de la empresa</p> <p>Diseñar el proceso y procedimientos de gestión documental en la empresa</p>
18	Cambios en la políticas del país	Realizar estrategias de fidelización de clientes, para mantener la participación en el mercado.
19	Afectaciones por la crisis económica	<p>Realización de estrategias de fidelización de clientes.</p> <p>Realizar estrategias de diferenciación de costos como ventaja competitiva.</p>
20	Disminución en el otorgamiento de crédito	<p>Realizar proyecciones financieras para detectar a tiempo las necesidades de financiamiento.</p> <p>Acortar los tiempos de cuentas por cobrar.</p>

### 5.4.3. Actividades de control

Las actividades de control ofrecen a los administrativos de la empresa la seguridad de que las operaciones se estén realizando correctamente y en concordancia con los procedimientos establecidos por la empresa, además de servir de retroalimentación para la toma de decisiones de la empresa con garantía de que la información que se genera es real y segura.

La propuesta de las acciones de control en la empresa debe estar enfocada en los objetivos estratégicos de la misma con el fin de lograr su cumplimiento. A continuación, se realiza una propuesta de actividades de control generales para la empresa y particulares de varios procesos.

#### *Controles generales*

- ✓ Control de la documentación e información organizando la misma en un solo y único sistema atendiendo a las necesidades de la compañía.
- ✓ El archivo de los documentos debe estar perfectamente ordenado para facilitar la rapidez y la perfecta localización de los documentos.

- ✓ Con respecto a la información contenida en unidades de almacenamiento, las mismas deben ser adecuadas para soportar la gran información van acumulando, y se debe dar el mantenimiento adecuado para su rendimiento óptimo.
- ✓ Asignar permisos para que las personas autorizadas tengan acceso a la información y documentación para evitar que los datos confidenciales puedan ser manipulados.
- ✓ La máxima dirección debe tener identificadas a las personas facultadas o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización deberá estar plasmada en un documento y deberá ser comunicada oportunamente a las personas o áreas autorizadas.
- ✓ Instrucciones por escrito.
- ✓ La separación de funciones dentro de una actividad contable en la medida que se evite que todas las cuestiones de una operación o transacción queden concentradas en una persona o área.
- ✓ Cada área o departamento debe operar en coordinación con los restantes, no sólo para evitar la duplicidad de funciones, sino para lograr la integración adecuada entre los mismos.
- ✓ Los ordenadores de la empresa deben ser exclusivamente de uso laboral.
- ✓ Está prohibida la instalación de cualquier software por parte del empleado, a menos que tenga una autorización por parte de la Gerencia.
- ✓ Los correos electrónicos empresariales para los empleados son de uso exclusivamente laboral.
- ✓ Todos los ordenadores tienen su propia clave de acceso, el trabajador es responsable del uso adecuado de esa clave.
- ✓ Controles destinados a comprobar el correcto cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa.
- ✓ Evaluar constantemente el desempeño del personal de cada área.

*Controles al proceso de logística interna y adquisiciones*

- ✓ Conteo (Inventario) periódico, de las existencias de materiales en las bodegas (insumos, producto terminado, almacenes.
- ✓ Control de entradas y salidas de materiales mediante notas de pedido debidamente firmadas por los responsables.
- ✓ Control de la calidad de los materiales que se manejan.
- ✓ Control de la calidad de las instalaciones de almacenamiento

#### *Controles al proceso de Talento Humano*

- ✓ Control al proceso de selección de Talento Humano.
- ✓ Control a los procesos de contratación y documentación referente a los trabajadores.
- ✓ Control a los procesos de evaluación de desempeño.
- ✓ Control al proceso de pago a los trabajadores.

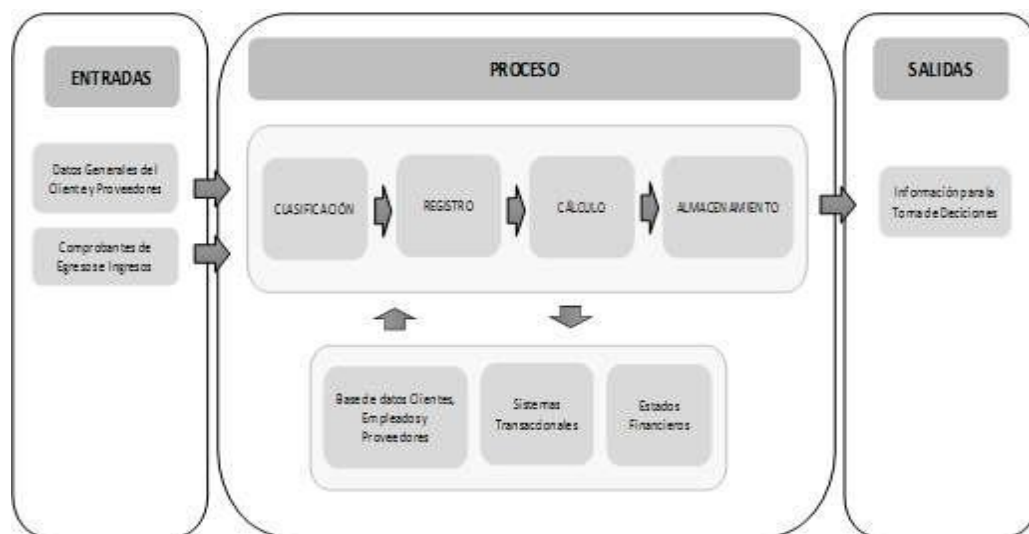
#### *Controles al proceso contable*

- ✓ Controles a los inventarios de activos fijos
- ✓ Controles a las operaciones de facturación.
- ✓ Controles a la gestión de la información e informes que se generan en el área contable.

### **5.4.4. Información y comunicación**

El manejo de la información y las comunicaciones en la organización son aspectos de vital importancia para el logro de los objetivos. La selección de la información relevante, el uso de la misma y su nivel de confiabilidad son aspectos indispensables en una buena gestión empresarial. Por otra parte, la determinación de los canales de comunicación tanto interna como externa establece el buen funcionamiento de este sistema.

Los principales documentos e informes que se manejan en la empresa son: control de materiales para entradas y salidas, estados financieros de la empresa, rol de pagos, contratos con clientes, contratos con proveedores, contrato de trabajadores, estado de cuenta bancaria, facturas.



*Figura 19: Proceso del Sistema de Información*

En la Figura 18, se muestra el flujo de información teniendo en cuenta los documentos anteriormente mencionados.

#### **5.4.5. Actividad de supervisión**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo, el monitoreo y supervisión en un Sistema de Control Interno está orientado a comprobar que se cumplan cada una de las normativas, procedimientos y orientaciones implantadas por la empresa. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes están presentes y funcionando en la entidad, la efectividad de dicho componente radica en la sistematicidad con que se realice el seguimiento, para el cual se proponen las siguientes premisas:

1. Las conclusiones de cada auditoría realizada deben ser analizada con los responsables de las actividades auditadas.
2. Los procedimientos constituidos para las actividades contables y de comercialización han de ser comprobados periódicamente.

3. Los resultados de las acciones de monitoreo serán puntos de partidas para ejecutar las evaluaciones de desempeños del personal involucrado.
4. Se tomarán medidas correctivas sobre las deficiencias encontradas en las acciones de monitores y supervisión.
5. Las deficiencias encontradas serán el punto de partida para las posteriores evaluaciones de Control Interno.

Partiendo de las premisas generales anteriormente descritas, se proponen los siguientes procesos administrativos y financieros, así como con indicadores que requiere la empresa para el análisis de su rendimiento.

#### *5.4.5.1. Evaluación de desempeño*

Tabla 32

*Propuesta para evaluación de desempeño*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ</b>
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>
<i>Fecha de Vigencia:</i> _____
<i>Fecha de modificación:</i> _____
<b>OBJETIVO</b>
Establecer los pasos para realizar la evaluación del desempeño al personal de la institución, con el fin de determinar las competencias de los empleados, y propiciar su desarrollo profesional y personal, con el fin de lograr la eficacia en las funciones asignadas.
<b>POLÍTICAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberá realizarse mensualmente para determinar cómo ha sido su desempeño en ese período.</li> <li>- Cada empleado al final obtendrá los resultados y a través de estos se podrá determinar el nivel en el que se encuentran los trabajadores.</li> <li>- El documento deberá ser llenado de manera imparcial y justa para con todos los trabajadores.</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
Revisar que todo el personal sea evaluado.	
Todos los resultados deben ser guardados por la gerencia de la empresa o el director de RR.HH.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
Elaborado por:	Firma _____
Revisado por:	Firma _____
Aprobado por:	Firma _____

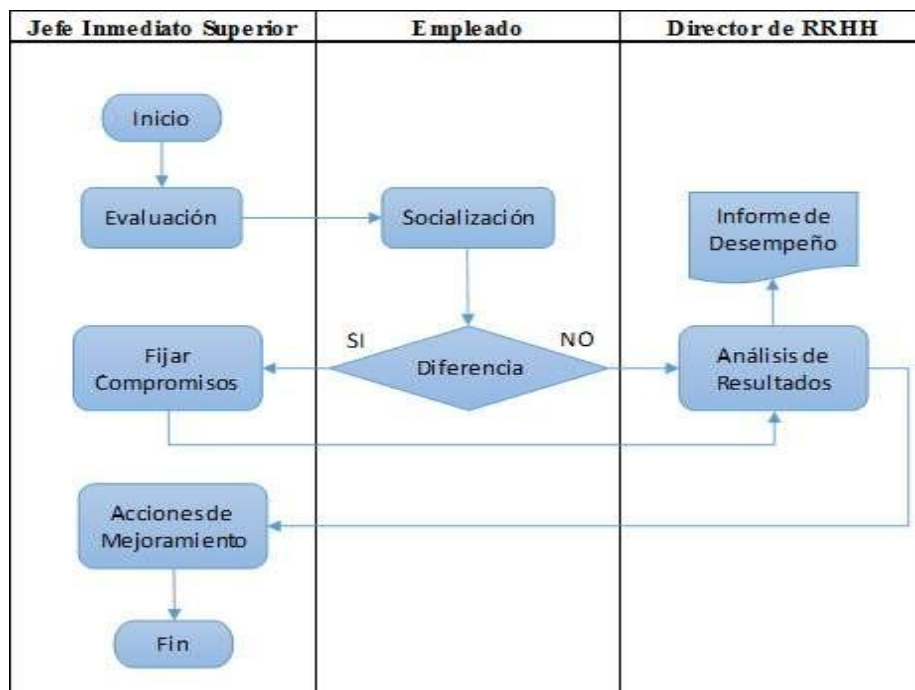


Figura 20: Flujo de Proceso de evaluación de desempeño

### 5.4.5.2. Remuneración

Tabla 33

*Propuesta para el proceso de remuneración*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ</b>
<b>REMUNERACIÓN</b>
<i>Fecha de Vigencia:</i> _____
<i>Fecha de modificación:</i> _____
<b>OBJETIVO</b>
Facilitar la realización de los procesos de cancelación de remuneraciones y de todos los procesos que ello conlleva
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tomará como base la evaluación de desempeño anterior.</li> <li>- Evaluar semestralmente los puestos de trabajo.</li> <li>- Retener y motivar a los asalariados que la empresa necesita.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener en resguardo todos los expedientes de pago de los trabajadores.</li> <li>- Debe haber separación de funciones entre el personal que prepara las planillas de pago y el que realiza los mismos.</li> </ul>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se receipta del departamento de personal los distintos ítems de información tales como descuentos, inasistencias, atrasos y otros.</li> <li>- Se confecciona la planilla de imputaciones de cuenta contable, la que es entregada al departamento de contabilidad para la confección del decreto de pago correspondiente.</li> <li>- Se realiza el proceso de transferencia al banco, para depósito en</li> </ul>



cuentas. Este proceso se realiza con 48 horas de anticipación al pago de remuneraciones; si existe algún festivo de por medio, la cancelación se realiza el día hábil más cercano.	
Elaborado por:	Firma _____
Revisado por:	Firma _____
Aprobado por:	Firma _____

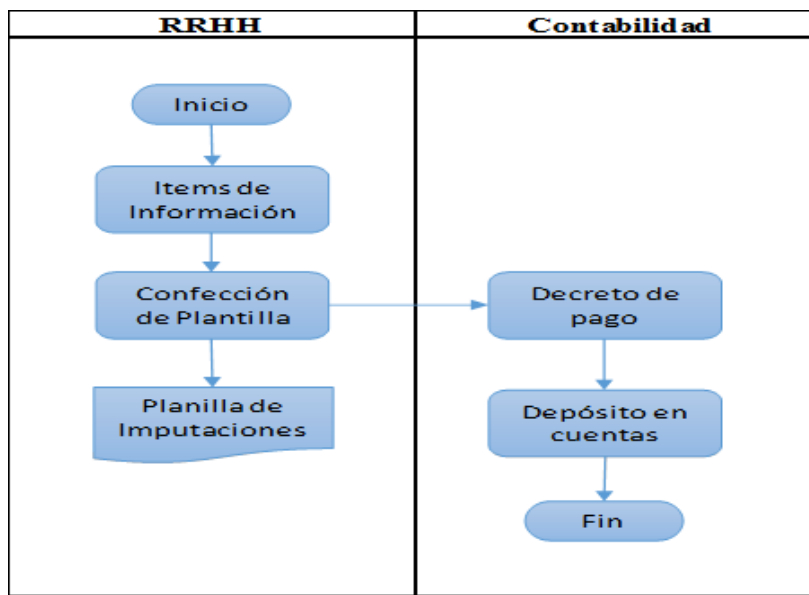


Figura 21: Flujoograma del proceso de remuneración

**5.4.5.3. Contratación**

Tabla 34

*Propuesta para el proceso de contratación*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ</b>
<b>CONTRATACIÓN</b>
<i>Fecha de Vigencia:</i> _____
<i>Fecha de modificación:</i> _____

<b>OBJETIVO</b>
Determinar las actividades y los requisitos para la contratación del personal de la empresa
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gerencia tendrá la potestad de autorizar la contratación de personal hasta por 2 meses, para llenar vacantes o para suplir necesidades.</li> <li>- La contratación de personal se perfecciona con la firma del contrato laboral, por las dos partes; empleador y empleado.</li> <li>- Ningún trabajador iniciará labores sin encontrarse afiliado al Sistema de Seguridad Social y sin haberse realizado el examen médico de ingreso.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal contratado deberá cumplir con los requerimientos de competencias del área por el cual se está contratando.</li> <li>- Los empleados contratados deben estar registrados en el sistema de seguridad social.</li> <li>- Los contratos deben ser revisados y aprobados por un asesor legal.</li> </ul>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El área de recursos humanos recibe la autorización por parte de la gerencia para la contratación de personal.</li> <li>- El área de RR.HH. autoriza la realización del examen médico de ingreso, a la persona a contratar, quien entregará el certificado de aptitud laboral.</li> <li>- El área de RR.HH. procede a realizar las afiliaciones al sistema de seguridad social.</li> <li>- Se inscriben los datos del contratado para el registro de nómina ingresando todos los datos que sean necesarios para asegurar el correcto</li> </ul>

<p>manejo de la información laboral y para el pago de la nómina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El contrato es enviado al asesor jurídico para su aprobación y visto bueno.</li> <li>- La inducción del personal se realiza dentro de los 8 días hábiles siguientes a la contratación de la persona, e incluye historia de la empresa, organigrama y entrega del manual de funciones correspondiente.</li> </ul>	
Elaborado por:	Firma _____
Revisado por:	Firma _____
Aprobado por:	Firma _____

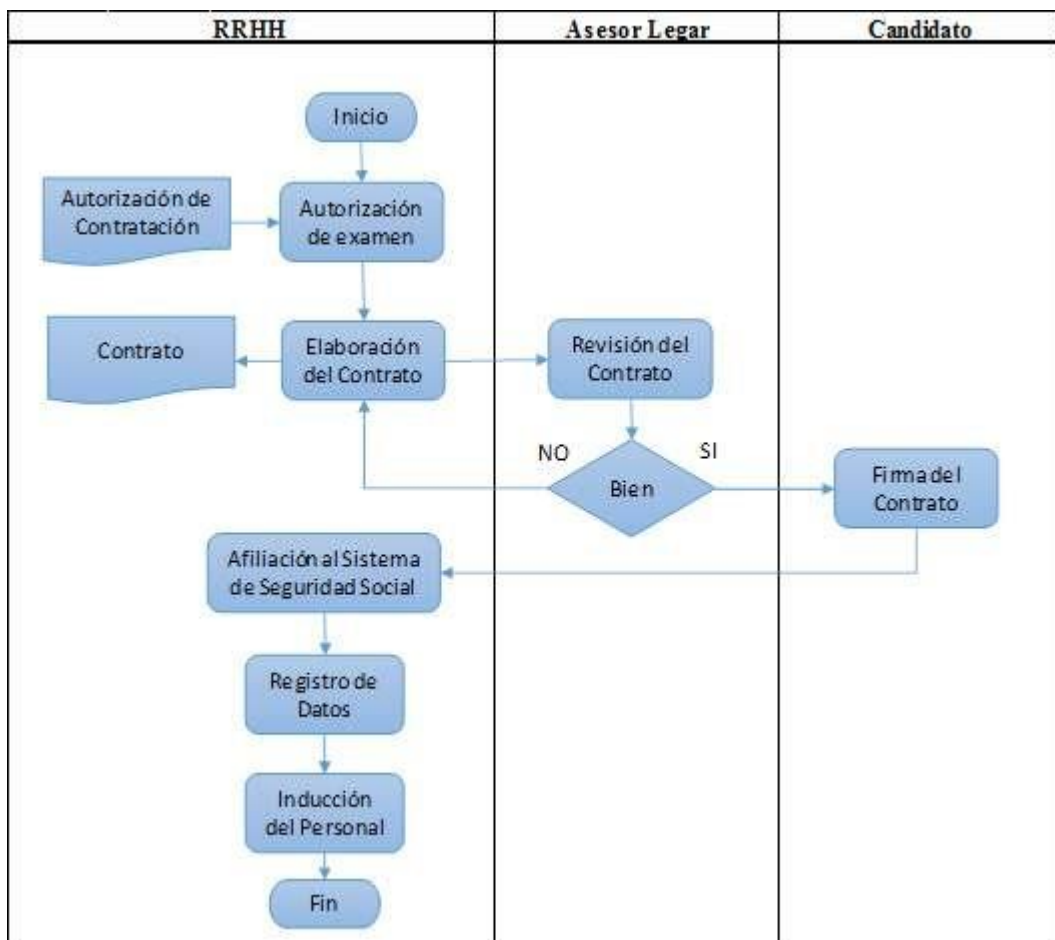


Figura 22: Flujograma del proceso de contratación

#### 5.4.5.4. Arqueo de caja chica

Tabla 35:

*Control de caja chica*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FABRICA TEXTIL SANTE</b>
<b>CAJA CHICA</b>
<b>OBJETIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer los lineamientos necesarios para el manejo eficiente del fondo de caja chica, así como su custodio y reembolso.</li> </ul>
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El monto del fondo de caja chica será de \$500,00</li> <li>▪ Se designará una sola persona responsable del uso y manejo del fondo de caja chica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada pago realizado con el fondo, debe tener un documento de respaldo con las firmas de responsabilidad de quien autorizo y quien realizó el gasto</li> <li>▪ La reposición del fondo de caja chica se la realizará cuando esté consumido el 60% del fondo</li> <li>▪ La reposición se la hará mediante cheque girado a nombre de la persona responsable del fondo e caja chica</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar arqueos sorpresivos</li> <li>▪ Todo gasto debe estar autorizado</li> <li>▪ Revisar que todas las facturas cumplan con los requisitos legales de acuerdo al SRI</li> </ul>
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>
<p><b>REEMBOLSO DE CAJA CHICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El responsable del fondo realizará la solicitud de reposición, previa la presentación del reporte de gastos</li> <li>▪ Autorización de la gerencia para la emisión del cheque</li> <li>▪ Emisión del cheque por parte del área encargada</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega del cheque al responsable del fondo de caja chica, previa firma del comprobante de egreso</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio del cheque en el banco</li> </ul>	
<b>ARQUEO DE CAJA CHICA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar arquezos sorpresivos de caja chica por parte de la contadora de la empresa</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llenar el formato de arqueo establecido y respaldar con las respectivas firmas de responsabilidad: contadora y responsable del fondo de caja chica</li> </ul>	
Elaborado por:	Firma _____
Revisado por:	Firma _____
Aprobado por:	Firma _____

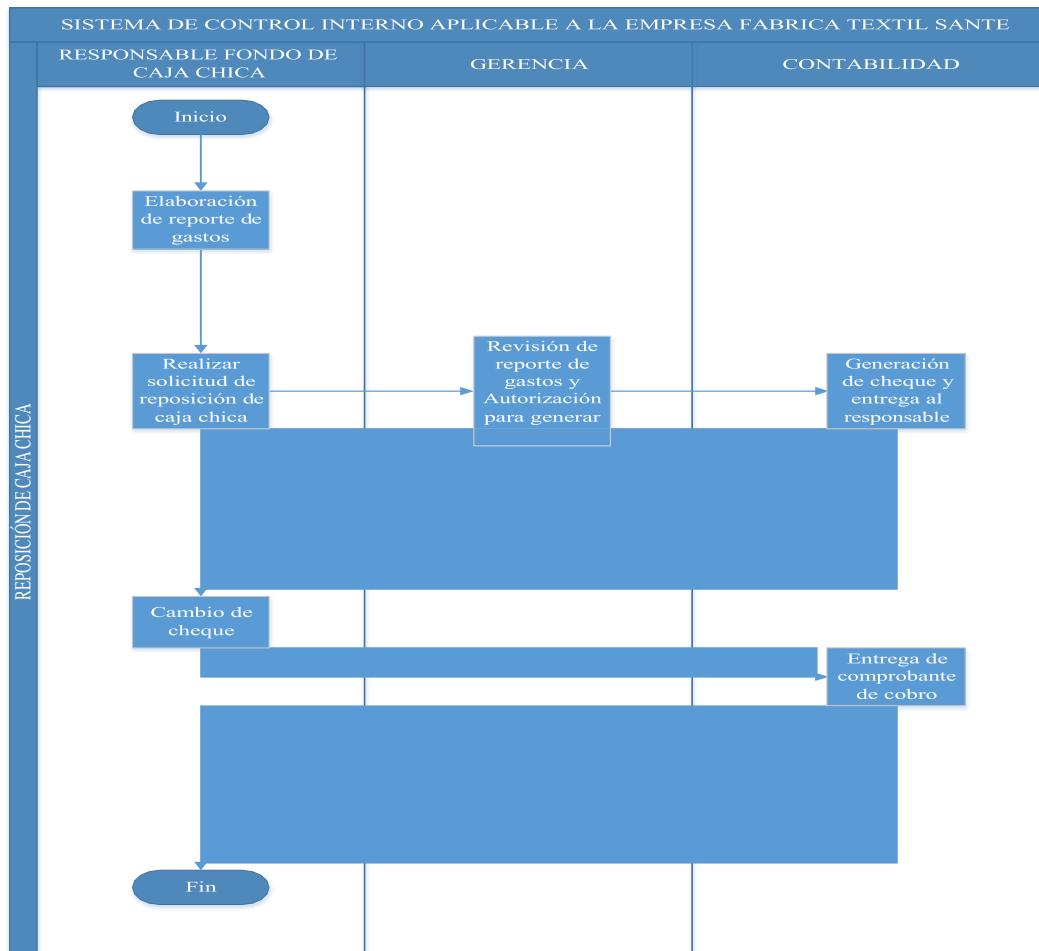


Figura 23: Flujograma de caja chica

### REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

RES PONSABLE : ANGELICA MARTINEZ		REPOSICION CAJA No						VALOR FONDO				1000,00	
		PERIODO 03 OCTUBRE 2018											
FECHA		PROVEEDOR	DETALLE	SOLICL/DEPARTAMENTO	DOCUMENTO		SUBTOT AL	12% IVA	TOTAL	RETENCION			VALOR
DIA	MES				TIPO	NUMERO	FACTUR A		IVA	RET	N° RET	CANCEL.	
												1000,00	
RESPONSABLE DEL FONDO						AUTORIZADO							

Figura 24: Reposición de caja chica

Fuente: Dpto. Contabilidad MECB CIA. LTDA.

<b>SANTE MECB. CIA. LTDA. ARQUEO DE CAJA CHICA</b>			
FECHA DE ARQUEO _____			
MONTO DE CAJA CHICA \$ _____			
<b>DETALLE DE BILLETES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>	
_____	\$ _____		
_____			
_____			
_____			
<b>TOTAL DE BILLETES</b>		<b>\$ _____</b>	
<b>DETALLE DE MONEDAS</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>	
_____	\$ _____		
_____	\$ _____		
_____	\$ _____		
_____	\$ _____		
_____	\$ _____		
<b>TOTAL DE MONEDAS</b>		<b>\$ _____</b>	
<b>DETALLE DE DOCUMENTOS</b>			
<b>FECHA</b>	<b>TIPO DOC.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
_____	_____	_____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____
<b>TOTAL DE DOCUMENTOS</b>			<b>\$ _____</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ _____</b>
<b>RESUMEN</b>			
TOTAL BILLETES Y			
MONEDAS			
			\$ _____
TOTAL DOCUMENTOS			
			\$ _____
SUBTOTAL			
			\$ _____
IMPORTE DE CAJA CHICA			
			\$ _____
DIFERENCIA \$ _____ SOBANTE \$ _____ FALTANTE			
\$ _____			
_____			
Responsable			

Figura 25: Arqueo de caja chica  
Fuente: Dpto. Contabilidad SANTÉ

**5.4.5.4.1. Directrices para el llenado del formato arqueo de caja chica**

1. Fecha: Se colocará la fecha de realización del arqueo de caja chica
2. Monto de Caja Chica: Se refiere al monto en el que debe mantenerse el fondo de caja chica.
3. Detalle de billetes: Desglose de todas las denominaciones que se encuentren en el fondo de caja chica, para cada una de ellas se anotará la cantidad y valor por cada denominación.
4. Total Billetes: se colocará el total la suma total de billetes de las diferentes denominaciones.
5. Detalle de Monedas: Se pondrá el desglose de cada denominación de monedas que se encuentren en el fondo, detallando cantidad, valor y el total por cada denominación.
6. Total Monedas: Se ubica la sumatoria total de todas las monedas de las diferentes denominaciones.
7. Total Billetes y Monedas: Se anotará la sumatoria total de todo el efectivo que se encuentre en caja chica al momento de realizar el arqueo.
8. Detalle de Documentos: Se deberá registrar el detalle de todos los documentos que respalden las salidas o pagos en efectivo, detallando: fecha, valor, número de documento, concepto por el que se realizó el pago y el valor del documento.
9. Total Documentos: Se deberá colocar la suma total que resulte de todos los documentos de respaldo.



10. Total General: Se deberá totalizar todo el efectivo que se encuentre en el fondo de caja chica y los documentos que respalden los pagos realizados con el fondo.
11. Resumen: Se colocará el total de billetes y monedas, el total de documentos, la sumatoria de éstos será el subtotal del arqueo de caja chica, luego se anotará el importe de caja chica para determinar la diferencia.
12. Diferencia: Será determinada, restando al subtotal el importe de caja chica, si el resultado es positivo, existirá un sobrante; y si el resultado es negativo, existirá un faltante.

#### 5.4.5.5. *Control de bancos*

Tabla 36:

*Control de bancos*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FABRICA TEXTIL SANTE</b>
<b>BANCOS</b>
<b>OBJETIVO</b>
Verificar la existencia física de los recursos de liquidez inmediata, su correcta valuación y la presentación en los estados financieros,
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los depósitos deben estar intactos de acuerdo a los valores de ingresos</li> <li>- Todo pago que se realice con cheque o transferencia bancaria, debe tener la aprobación de gerencia</li> <li>- Cada cheque que se emita deberá tener la documentación de respaldo ( factura, comprobante de egreso)</li> <li>- Cuando se anule un cheque se deberá desprender la parte numérica y adjuntarla al talonario</li> <li>- Registrar en el talonario el número de comprobante contable que corresponde a la emisión del cheque</li> </ul>

- El auxiliar contable realizara mensualmente las conciliaciones bancarias	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el número de cheques, al momento de recibidas cada una de las chequeras en el banco</li> <li>- Verificar mensualmente que los valores registrados en los auxiliares sean igual al saldo del libro mayor</li> <li>- Revisar físicamente la o las facturas que se van a cancelar</li> <li>- Toda factura pagada tendrá el sello de cancelado y el número de cheque o cheques con que se pagó</li> <li>- Archivar en orden secuencial los cheques anulados</li> <li>- Los sellos de cancelado deben estar bajo llave</li> <li>- Todo pago a excepción de los de caja menor se realiza con cheque</li> <li>- Le gerencia revisa las facturas y sumas respectivas antes de firmar los cheques</li> <li>- Está prohibido firmar cheques en blanco</li> <li>- Existen horarios y días específicos para la entrega de cheques</li> <li>- Las conciliaciones bancarias serán revisadas por el contador</li> <li>- El reporte de conciliación bancaria se archivará cronológicamente junto con el estado de cuenta que corresponde</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auxiliar contable revisa la factura, condiciones de crédito y procede a la emisión del cheque a nombre del emisor de la factura</li> <li>- Gerencia revisa y aprueba el pago con cheque o transferencia</li> <li>- Los pagos con cheque deben ser firmados por gerencia</li> <li>- Para el pago con transferencia, el auxiliar adjunta a la factura la transferencia que será luego es aprobada por gerencia</li> </ul>	
Elaborado por:	Firma_____
Revisado por:	Firma_____
Aprobado por:	Firma_____

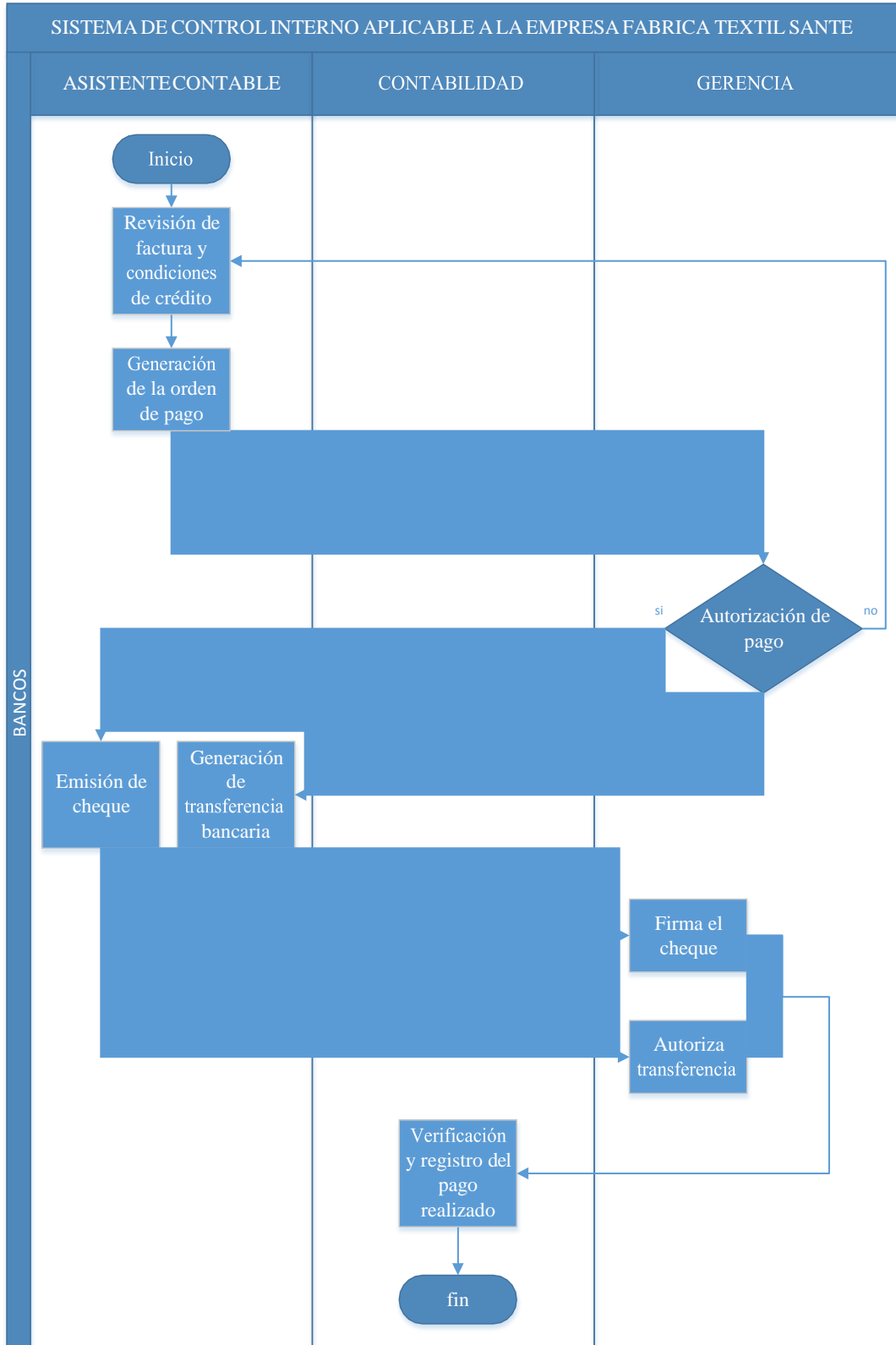


Figura 26: Flujograma de bancos

#### 5.4.5.6. Control de cuentas por cobrar

Tabla 37:

*Control de cuentas por cobrar*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FABRICA TEXTIL SANTE</b>	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Establecer lineamientos de control interno de las cuentas por cobrar para disponer de información real y propiciar el manejo eficiente de los recursos financieros,	
<b>POLÍTICAS</b>	
<p>Establecer políticas adecuadas para el otorgamiento del crédito</p> <p>Los créditos serán autorizados solamente por gerencia, previo análisis del cliente</p> <p>El crédito máximo a clientes será de 60 días</p> <p>Los descuentos a clientes serán autorizados por la gerencia</p> <p>Realizar mensualmente el cuadro de saldos de las cuentas auxiliares con las cuenta de mayor</p> <p>Enviar mensualmente un estado de cuenta al cliente para confirmar saldos</p> <p>La persona responsable del manejo de cuentas por cobrar será independiente de quien maneja las ventas, y caja</p> <p>Realizar mensualmente el reporte de antigüedad de saldos</p> <p>Las cuentas canceladas por incobrables deberán ser autorizadas por gerencia, y deben contar con los requisitos de deducibilidad fiscal</p>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<p>Confirmar los datos del cliente con los datos ingresados</p> <p>Revisar los documentos de soporte de las cuentas por cobrar</p> <p>Revisar y depurar periódicamente los anticipos de clientes</p> <p>Las notas de crédito deberán estar legalmente autorizadas por la gerencia</p>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<p>Ingreso de solicitud de crédito del cliente</p> <p>Aprobación por parte de gerencia, previo análisis del cliente</p> <p>Emisión de la factura y envío de mercadería</p> <p>Una vez vencida la factura, se procede al cobro, mediante cheque o transferencia</p> <p>Entregar el depósito cheque o transferencia al departamento contable para el respectivo registro</p>	
Elaborado por:	Firma _____
Revisado por:	Firma _____
Aprobado por:	Firma _____

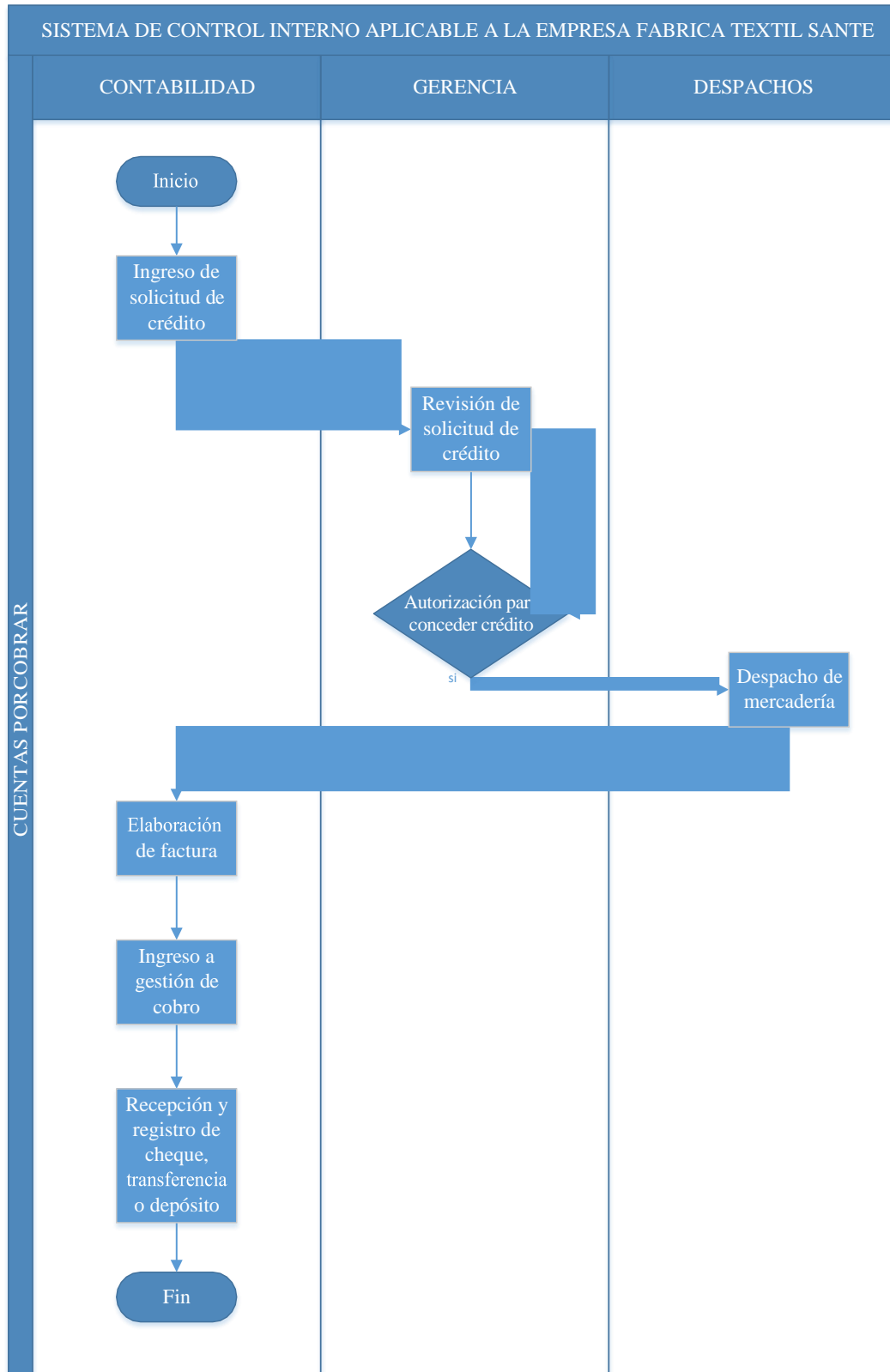


Figura 27: Flujograma de cuentas por cobrar

#### 5.4.5.7. Control de inventarios

Tabla 38:

*Control de inventarios*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FABRICA TEXTIL SANTE</b>
<b>INVENTARIOS</b>
<b>OBJETIVO</b>
Lograr la gestión eficiente en cuanto a la rotación de inventarios, su almacenamiento y que la información obtenida sea oportuna y confiable
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda compra debe ser autorizada por la gerencia, mediante la firma en la nota de pedido</li> <li>- Los proveedores deberán entregar junto con la mercadería, la factura de respaldo</li> <li>- Se realizará tomas físicas mensualmente</li> <li>- Se confrontará los saldos de los auxiliares con el libro mayor</li> <li>- El responsable de bodega deberá realizar los ingresos de mercadería en el sistema, a fin de tener actualizada la base de datos</li> <li>- Habrá una sola persona encargada de revisar la mercadería que despachan los bodegueros</li> <li>- Realizar mensualmente un análisis de rotación de inventarios</li> <li>- Los ajustes por toma física solamente son revisados y autorizados por la contadora</li> <li>- Las donaciones son autorizadas por la gerencia</li> <li>- El Jefe de área de producción deberá establecer el stock mínimo y máximo en bodega y dar a conocer al bodeguero para que se cumpla con las cantidades establecidas</li> <li>- La mercadería se colocará en perchas y estantes de acuerdo a la necesidad de almacenamiento</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ingreso a bodega será solo para el personal autorizado</li> <li>- Se comunicará al jefe de producción cuando haya mercadería en mal estado para que se tomen las medidas adecuadas para su manejo</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda compra inicia con la nota de pedido firmada por la gerencia</li> <li>- Revisar que la factura de compra esté adjunta con la nota de pedido</li> <li>- Cotejar el ingreso de la mercadería al sistema con el comprobante físico (factura)</li> <li>- Revisar que la mercadería cumpla con lo solicitado en la nota de pedido, (cantidad, calidad)</li> <li>- Realizar el cuadro mensual de los registros auxiliares con el libro mayor</li> <li>- Realizar conteos físicos de mercadería al azar para verificar (almacenamiento, calidad, cantidad)</li> <li>- Revisar que el inventario esté actualizado tanto en cantidades como en costo</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de la nota de pedido</li> <li>- Enviar la nota de pedido al encargado de compras</li> <li>- Encargado de compras recibe la nota de pedido y se inicia la compra</li> <li>- Recepción del pedido junto con la factura</li> <li>- Verificar que el detalle de la factura sea igual a la nota de pedido</li> <li>- Revisar que los productos estén de acuerdo con la factura en cantidad y precio</li> <li>- Verificar que la mercadería se encuentre en óptimas condiciones, caso contrario se procede a la devolución</li> <li>- Si la mercadería cumple con las condiciones establecidas, se procede al ingreso al sistema</li> </ul>	
Elaborado por:	Firma _____
Revisado por:	Firma _____
Aprobado por:	Firma _____

Figura 28: *Procedimiento de inventarios*





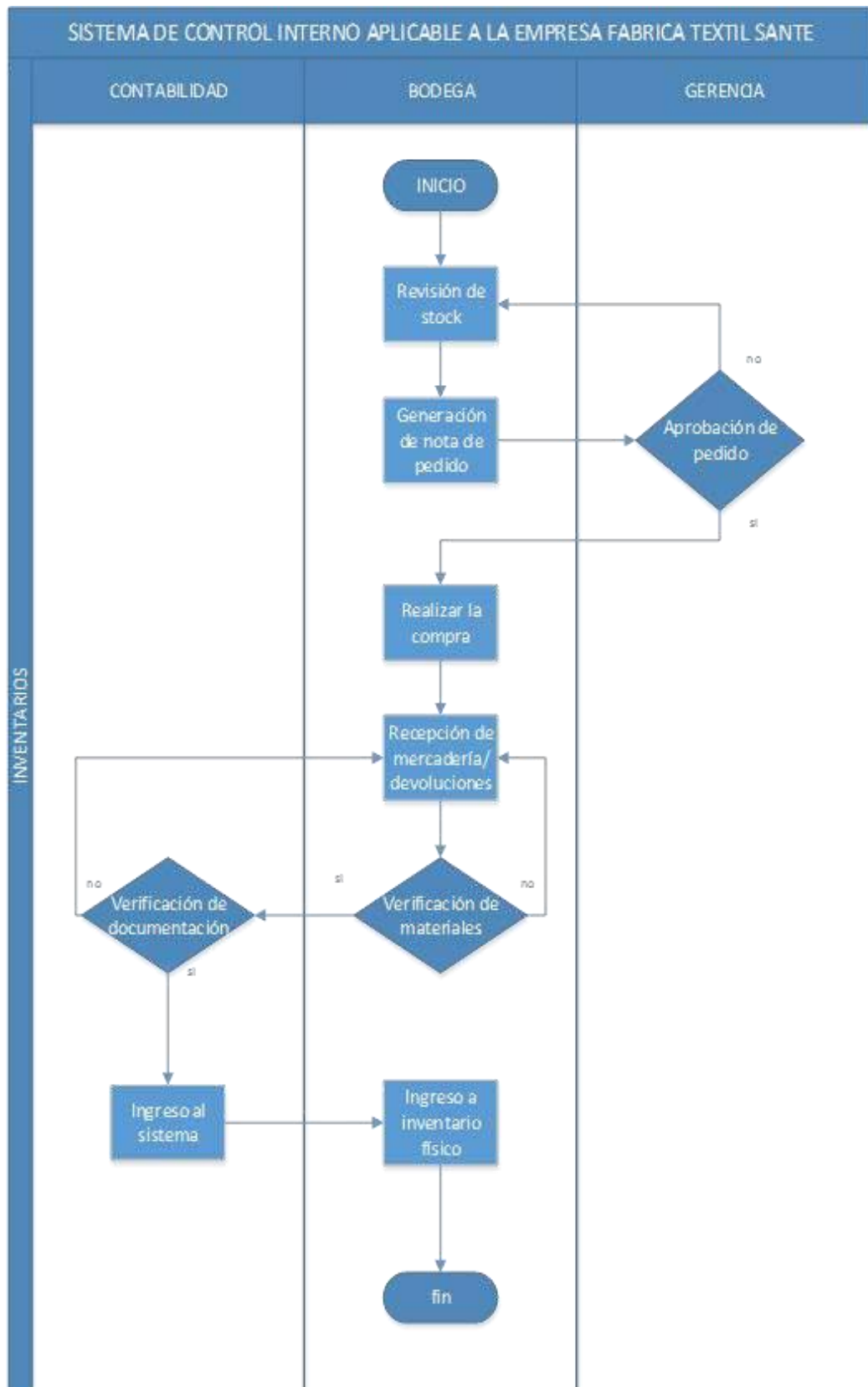


Figura 31: *Flujograma de inventarios*

#### 5.4.5.8. Control de nómina

Tabla 39:

*Control de nómina*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FABRICA TEXTIL SANTE</b>
<b>NOMINA</b>
<b>OBJETIVO</b>
Llevar un registro adecuado de los pagos realizados a los trabajadores, así como el cumplimiento de las prestaciones laborales que de acuerdo a la ley corresponde
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cálculo para el pago mensual se lo hará desde el 23 del mes inicia al 22 del mes siguiente</li> <li>- El jefe de producción es el responsable de realizar el cálculo para el pago al personal que trabaja a destajo</li> <li>- El auxiliar contable es el responsable de realizar el cálculo para el pago al personal que labora por mensual y administrativo</li> <li>- Toda persona que labora en la empresa debe abrir una cuenta de ahorros, en caso de no tenerla, el dpto. de contabilidad se encargará de realizar la gestión para la apertura de dicha cuenta</li> <li>- El pago de nómina se lo hará mediante transferencia bancaria, previa revisión y aprobación de gerencia</li> <li>- Para el personal que por motivos de renuncia u otros no pueda estar presente en el momento del pago, éste se lo hará mediante cheque girado</li> </ul>

- a nombre del trabajador o ex trabajador, según corresponda.
- Podrá realizarse un anticipo quincenal con autorización de gerencia
- El reporte de pagos de nómina debe estar respaldado con la firma de cada empleado (a)

### **CONTROL INTERNO**

- Llevar un archivo físico y electrónico del reporte de asistencia del personal
- Revisar los sobretiempos a fin de que el pago de estos esté autorizado por el jefe de cada área
- Revisar el cálculo de ingresos y descuentos de cada trabajador antes de realizar el pago
- Adjuntar las transferencias realizadas al reporte de nómina
- Llevar un archivo físico de los pagos mensuales al personal
- Revisar que el inventario esté actualizado tanto en cantidades como en costo

### **PROCEDIMIENTOS**

- El responsable de nómina revisará la asistencia del personal
- El Jefe de producción preparará y enviará el reporte de pagos mensuales al departamento de contabilidad hasta el 27 de cada mes
- El encargado de nómina preparará el reporte de pagos al personal y lo presentará a gerencia con hasta el 30 de cada mes
- Se procede al pago mediante transferencia bancaria

Elaborado por: Firma \_\_\_\_\_

Revisado por: Firma \_\_\_\_\_

Aprobado por: Firma \_\_\_\_\_

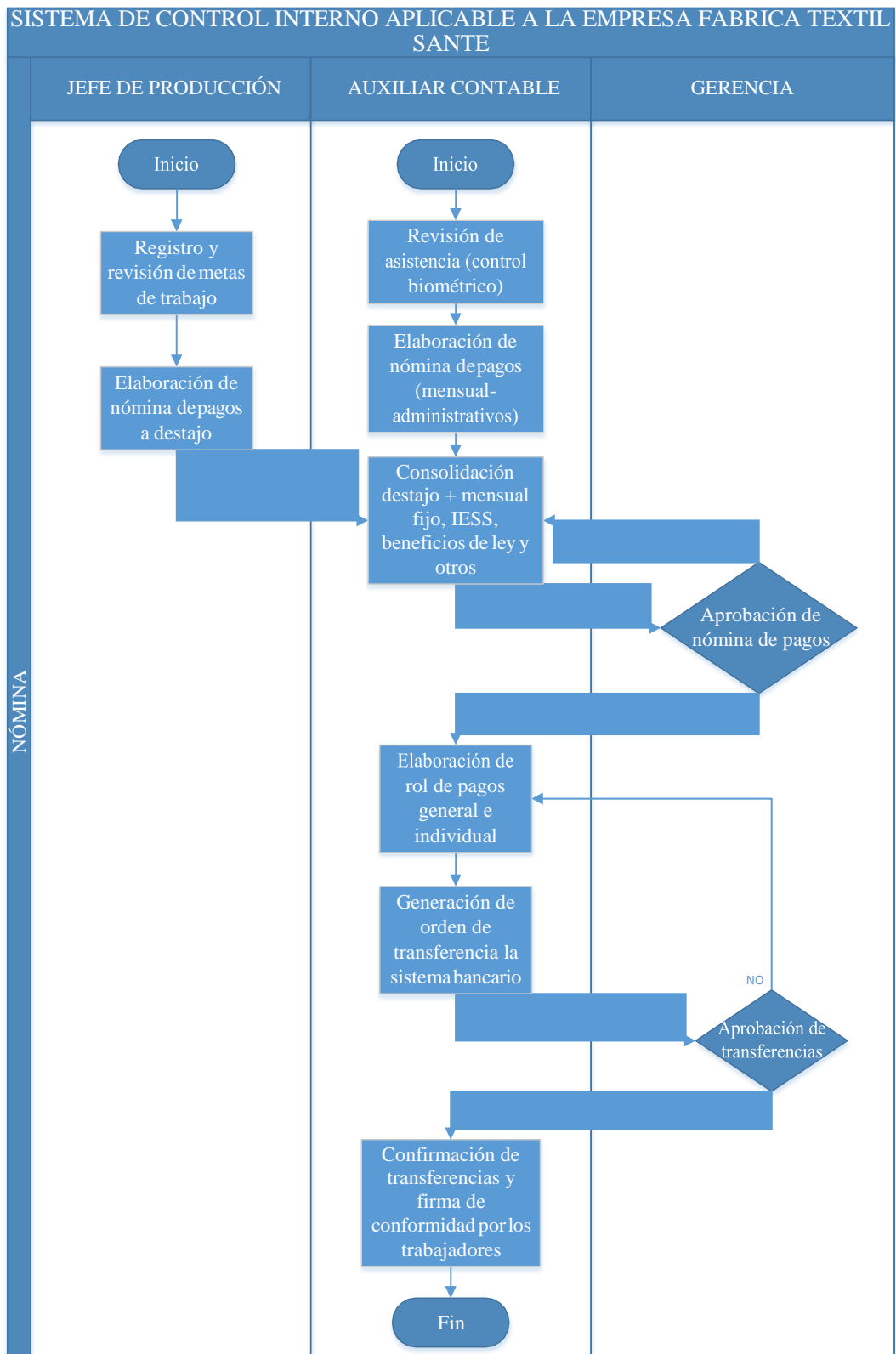


Figura 32: *Flujograma de nómina o rol de pagos*

#### 5.4.5.9. Control de propiedad, planta y equipo

Tabla 40:

*Control de propiedad planta y equipo*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FABRICA TEXTIL SANTE</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>
<b>OBJETIVO</b>
Prever medidas de vigilancia para la salvaguardia, custodia, conservación y mantenimiento de los activos fijos de la empresa
<b>POLÍTICAS</b>
Toda adquisición, baja, traspaso de un activo fijo deberá tener una autorización por escrito de parte de la gerencia
Llevar un registro auxiliar en el que se detalle información de todos los bienes:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de ingreso y número de factura</li> <li>- Valor de la compra</li> <li>- Vida útil asignada</li> <li>- Valor de la depreciación</li> <li>- Valor neto, el cual se actualizará cada mes</li> <li>- Las depreciaciones se realizarán llevando un criterios objetivos y apegados a la ley</li> <li>- Codificar cada activo fijo y conciliar con los registros contables</li> <li>- La documentación que respalde los activos fijos debe permanecer en un lugar seguro</li> <li>- Contar con un dispositivo de seguridad como alarmas en al caso de incendio o intento de robo</li> <li>- Para la salvaguarda de todos los activos fijos se debe contar con un seguro contra robos, incendios, o desastres naturales</li> <li>- Realizar una vez al año un inventario físico y comparar con los registros.</li> </ul>

### CONTROL INTERNO

- El departamento de contabilidad revisará que toda adquisición tenga la autorización de gerencia
- La adquisición del activo fijo debe estar respaldada con la factura legal para el registro respectivo
- El pago del activo fijo se lo hará mediante cheque o transferencia bancaria
- El responsable del registro debe ser diferente a la persona que realiza el pago
- Llevar un registro de cuentas de orden de activos fijos que se encuentren totalmente depreciados, pero aún estén en uso
- Revisar que el inventario esté actualizado tanto en cantidades como en costo
- Revisar periódicamente el estado de los activos fijos a fin de cerciorarse de su buen uso y mantenimiento adecuado

### PROCEDIMIENTOS

- Gerencia autoriza la adquisición del activo fijo
- El contador general registra la adquisición venta o baja del activo fijo
- El contador registra la depreciación utilizando métodos adecuados
- El asistente contable realiza el inventario físico

Elaborado por: Firma \_\_\_\_\_

Revisado por: Firma \_\_\_\_\_

Aprobado por: Firma \_\_\_\_\_

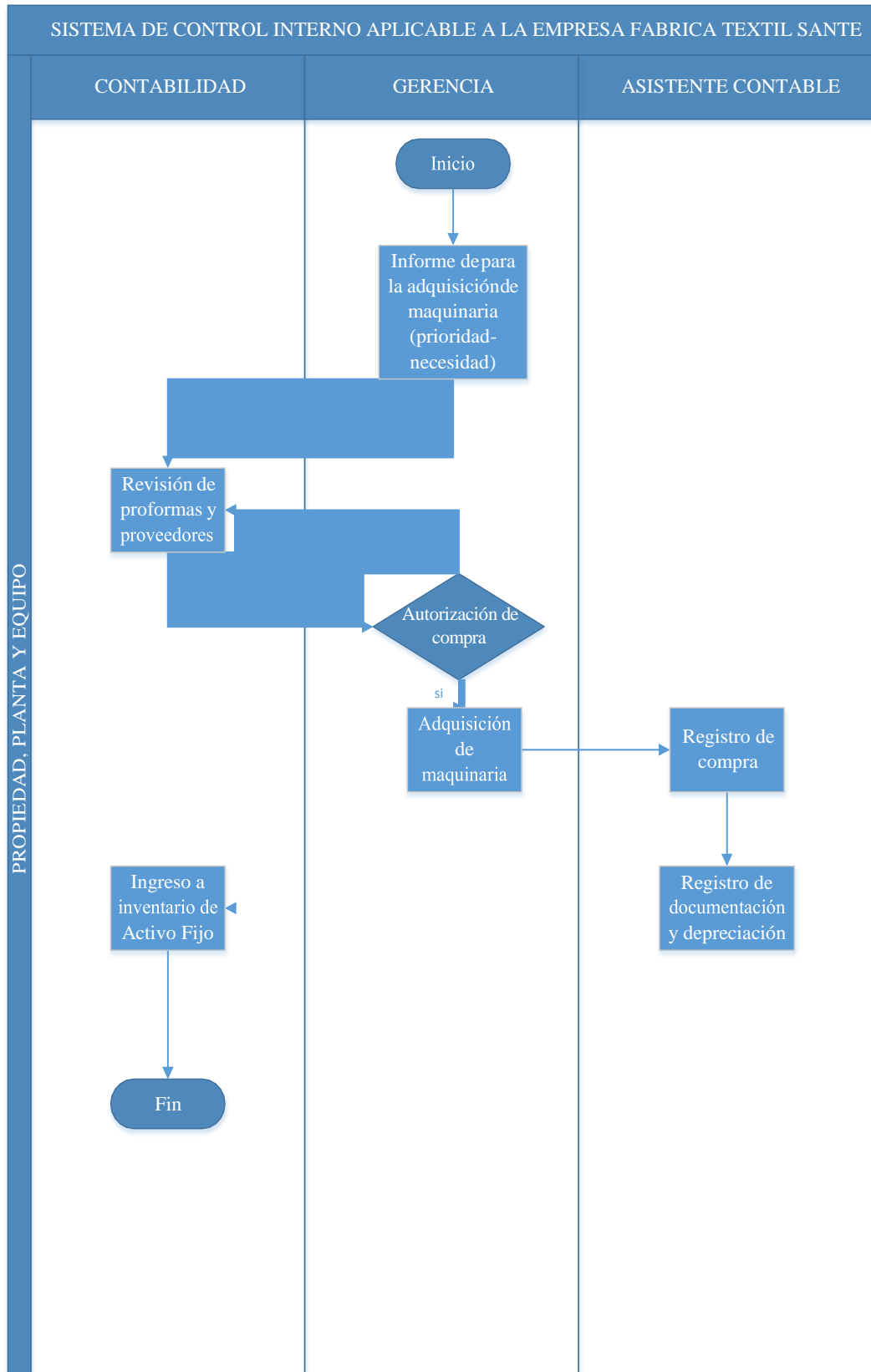


Figura 33: *Flujograma de propiedad, planta y equipo*

5.4.5.10. *Control de ventas*

Tabla 41:

*Control de ventas*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA FABRICA TEXTIL SANTE</b>
<b>VENTAS</b>
<b>OBJETIVO</b>
Proveer políticas adecuadas para salvaguardar los recursos invertidos y obtenidos en el área de ventas, para contar con información real y oportuna.
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un presupuesto de ventas</li> <li>- Realizar la comparaciones periódicas de las ventas</li> <li>- Hacer un seguimiento y control de la mercadería vendida</li> <li>- Realizar el cuadro de caja diario con el respectivo depósito</li> <li>- Llevar un archivo ordenado numéricamente de las copias de las facturas</li> <li>- La anulación de una factura será autorizada por el contador</li> <li>- Toda factura anulada debe está físicamente la original y la copia de la factura</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>



- Todo pedido deberá tener firmas de aprobación (cantidades y precio)
- Comprobar que la mercadería enviada sea la que se detalla en la factura
- Toda venta debe estar respalda con la factura con firmas de responsabilidad
- Revisar los valores de los registros auxiliares con el libro mayor
- Revisar que las copias de las facturas se encuentren físicamente ordenadas
- Verificar que toda factura anulada esté con copia y original, además debe contener la leyenda (anulada)
- Revisar el cuadro de caja con el reporte de ventas diario
- Revisar que el depósito de ventas se haga al día siguiente y que cuadre con el valor de las ventas

### **PROCEDIMIENTOS**

- El responsable de ventas realiza el contacto comercial con el cliente
- Establecen condiciones: cantidad, precio
- Se emite la respectiva factura a nombre del cliente
- Se entrega la mercadería

Elaborado por: Firma\_\_\_\_\_

Revisado por: Firma\_\_\_\_\_

Aprobado por: Firma\_\_\_\_\_

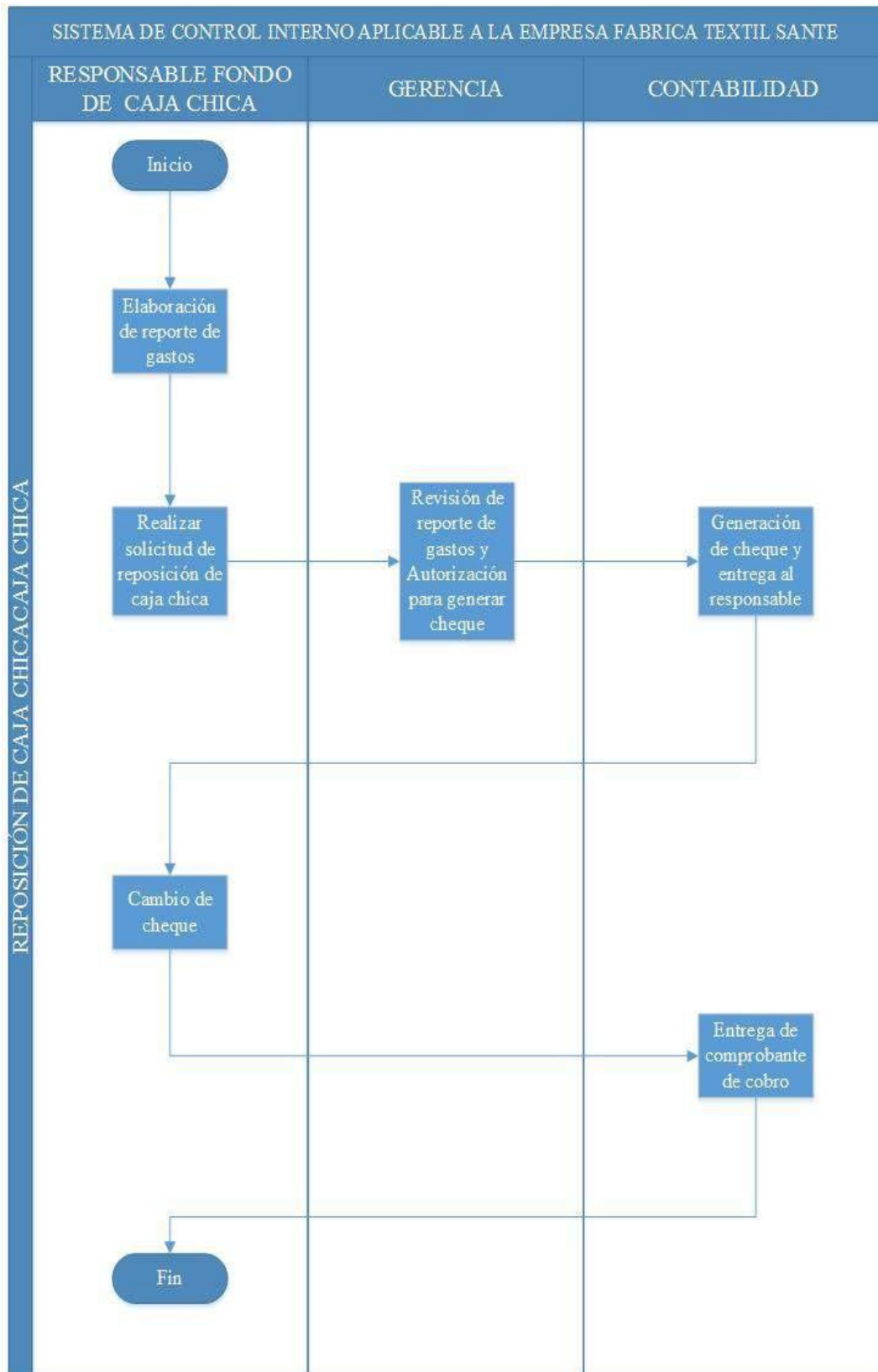


Figura 34: *Flujograma de ventas*

#### 5.4.5.11. Control de impuestos por pagar

Tabla 42:

*Control de impuestos por pagar*

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A LA EMPRESA</b>	
<b>FABRICA TEXTIL SANTE</b>	
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Realizar el pago correcto y puntual de impuestos al SRI para evitar sanciones que afecten la operatividad de la empresa	
<b>POLÍTICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auxiliar contable es responsable del registro de las retenciones en el sistema contable</li> <li>- El contador revisará los registros que las retenciones de impuestos se realicen correctamente</li> <li>- El contador es responsable de la elaboración de las declaraciones al SRI</li> <li>- Llevar un archivo ordenado numéricamente de los documentos que respalden las declaraciones</li> <li>- Realizar el cuadro de caja diario con el respectivo depósito</li> <li>- Llevar un archivo ordenado numéricamente de las copias de las facturas</li> <li>- La anulación de una factura será autorizada por el contador</li> <li>- Toda factura anulada debe estar físicamente la original y la copia de la factura</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda factura que ingresa es sometida a la correspondiente retención</li> </ul>	

- Las retenciones se emiten y envían al proveedor dentro de los cinco días hábiles de acuerdo a lo establecido en la L.R.T.I
- Revisar que las facturas que se reciben estén dentro de los plazos para la emisión de los comprobantes de retención
- Cotejar los registros auxiliares de cada impuesto con los documentos físicos
- Confrontar los registros auxiliares con el libro mayor de impuestos
- Controlar que los impuestos fueron enviados oportunamente
- En el caso que haya impuesto a pagar, verificar que haya disponible en la cuenta para que se proceda al débito

#### **PROCEDIMIENTOS**

- El contador realizar el cuadro de auxiliares con libro mayor de impuestos
- Elabora la declaración de impuestos, y la revisa nuevamente
- Envía la declaración al SRI
- Revisa que se haya procesado correctamente
- Revisa que el valor a pagar se haya debitado correctamente
- El auxiliar archiva el formulario de declaración y el comprobante de pago

Elaborado por: Firma \_\_\_\_\_

Revisado por: Firma \_\_\_\_\_

Aprobado por: Firma \_\_\_\_\_

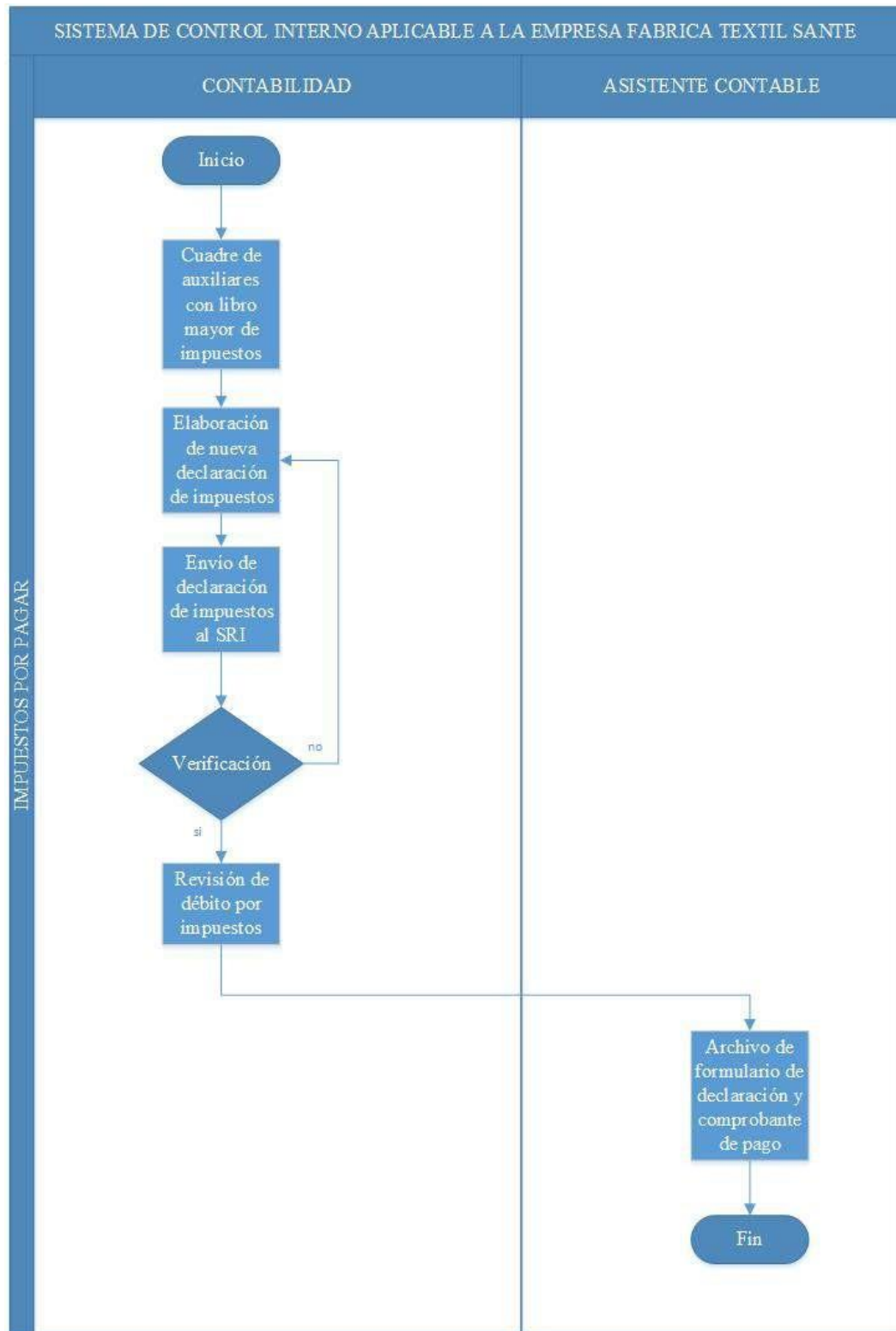


Figura 35: *Flujograma para impuestos por pagar*

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.2. Conclusiones**

Al finalizar la investigación referente a los factores que inciden en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la fábrica textil SANTÉ, diseño de un Sistema de Control Interno, modelo COSO I, se concluye lo siguiente:

La empresa Textil SANTÉ lleva a cabo su gestión administrativa, financiera, contable y operativa de manera informal, haciéndola de forma intuitiva, dado esencialmente a la inexistencia de políticas administrativas, económicas, contables, legales, siendo éstas instrumentos esenciales para el logro de los objetivos de la empresa.

El ambiente de control muestra un nivel de confianza bajo con un 39%, debido a la falta de socialización del diagrama estructural, ausencia de un organigrama funcional, produciéndose por esta razón la duplicidad de funciones, lo que, unido a un deficiente proceso de selección, inducción y capacitación, conlleva a un inadecuado proceso de manejo del personal, así como sus funciones y responsabilidades.

En la evaluación de riesgo se evidencia un nivel moderados con un 54%, siendo las principales causas la ausencia de un seguimiento especial por parte de la dirección de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito para la empresa, no existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos y tampoco se toman medidas apropiadas para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente. De forma general en la empresa no se identifican los riesgos potenciales que pudieran afectar la misma y mucho menos se establecen técnicas para evaluar el impacto de los mismos.

Los niveles de confianza en las actividades de control se muestran moderados con un 63%, sin embargo, se encuentran deficiencias como la

ausencia de controles para detectar a tiempo robos o fraudes, así como de manuales de procesos que indiquen como deben manejarse las actividades. De forma general no se generan ni se distribuyen informes sobre las actividades realizadas, ni de los resultados de existencias y anomalías en el inventario de Activos Fijos, evidenciándose además la ausencia de un sistema que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa.

El sistema de información y la comunicación, muestra un nivel de confianza del 37%, en el que los flujos de información de la empresa no son los adecuados, pues no se socializa la importancia del Sistema de Control Interno ni la responsabilidad que poseen cada uno de los miembros de la empresa, tampoco son procesar correctamente las quejas y sugerencias, lo que no permite tomar eficazmente las decisiones de la empresa.

En las actividades de supervisión se identifican los resultados más desfavorables con un nivel de confianza de tan solo el 25%, identificándose que la empresa no cuenta con actividades de control que permitan identificar errores y deficiencias de cada actividad y del personal que participa en ella, constatándose que la administración no realiza monitoreo continuo de las actividades de la empresa.

Entre las propuestas realizadas a la dirección de la empresa se encuentra, el código de ética de la empresa, el organigrama de la empresa, así como el manual de funciones de los puestos de trabajo, el método de evaluación de riesgo con el que se identificaron un total de 20 riesgos de ellos 17 internos y 3 externos, para los cuales se estableció un plan de prevención de riesgo. En cuanto a las actividades de control se establecieron medidas generales, así como del proceso logístico de recursos humanos y del contable financiero. Concluyendo con la propuesta del sistema de flujo de información y las actividades de supervisión en general.

### 5.3. Recomendaciones

Luego de diseñar un Sistema de Control Interno mediante el modelo COSO, para identificar factores que inciden en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la fábrica textil SANTÉ, se recomienda lo siguiente:

Establecer análisis sistemáticos mediante el modelo COSO I, que permita determinar la evolución de la empresa en el transcurso del tiempo.

El ambiente de control es un factor intangible de mucha importancia en las actividades de toda organización, por lo tanto la gerencia es responsable de desarrollar, establecer, estimular y supervisar continuamente el ambiente de control mediante la implementación de un código de ética, normas sobre prácticas comerciales aceptables, normas para dirigir las operaciones diarias. El establecimiento de un alto grado de ética con los empleados, clientes, proveedores, competidores, y otros. La retención de empleados cualificados y una adecuada capacitación.

Establecer mecanismos que permitan identificar, corregir y mitigar riesgos lo que contribuirá en gran medida a mejorar su manera de enfrentarse a los problemas que se presentan día a día y al logro de los objetivos de la misma.

Se recomienda implementar el manual de funciones que ayudará a minimizar los conflictos en todas las áreas de la empresa y a aumentar la productividad individual y organizacional.

La administración debe establecer e implementar políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva, las comunicaciones deben ser regulares y frecuentes para que la gerencia y los mandos medios puedan responder adecuada y oportunamente en el caso de fallas en los controles internos.

La gerencia debe realizar seguimientos constantes para determinar que cada uno de los componentes del control interno estén presentes y funcionando, y de esta manera lograr el mejoramiento continuo en todas las operaciones.



Implementar el plan de acción propuesto, así como su evaluación posterior para determinar si las mismas han permitido el desarrollo de la empresa.

Publicar la presente investigación en los medios pertinentes y que sirva de punto de referencia para estudiantes y profesionales relacionados a la temática investigada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albert, M. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: McGraw Hill.
- Albert, M. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: McGraw Hill.
- Alvarado, M. A., & Tuquiñahui, S. P. (2011). *Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso, Aplicado a la Empresa Electro Instalaciones en la Ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Seleccionada.
- Armas, C. (08 de 02 de 2010). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/2010/02/08/1/1447/atuntaqui-debe-gran-parte-desarrollo-industria-textilera.html>
- Armas, C. (08 de 02 de 2010). *El Universo*. Obtenido de El Unniverso: <https://www.eluniverso.com/2010/02/08/1/1447/atuntaqui-debe-gran-parte-desarrollo-industria-textilera.html>
- Armas, C. (2010, 02 08). *El Universo*. Retrieved from El Unniverso: <https://www.eluniverso.com/2010/02/08/1/1447/atuntaqui-debe-gran-parte-desarrollo-industria-textilera.html>
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Editorial Digital UNID.
- Calderón, H. (2013). *Administración como concepto general*.
- Cerda, V. (2012). *El control interno según el informe COSO. Resumen*. Santiago, Chile: Ingeniería y Gestión Consultora.
- Chiavenato, I. (2012). Administración, proceso administrativo. En I. Chiavenato, *Administración, proceso administrativo* (pág. 436). Bogotá, D.C., Colombia.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chulde, R. (18 de 08 de 2014). *Repositorio Digital Universidad Tecnica del Norte*. Obtenido de repositorio.utn.edu.ec: [http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/19?author\\_page=1](http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/19?author_page=1)
- COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. AICPA.

- Definición.de. (s.f.). *definiciones*. Recuperado el 24 de 01 de 2018, de <http://definicion.de/sociedad-de-hecho/>
- Ecuador Inmediato. (28 de Diciembre de 2015). EL PERIÓDICO INSTANTÁNEO DEL ECUADOR. *Sector textil y agrícola realizaron balance negativo del año 2005*.
- El Comercio. (2015). *La situación del sector textil de Ecuador se analiza en Imbabura*. Quito: El Comercio.
- Escritura No. 2014-10-01-04-P. (2014). Constitución de la Compañía MECB Cía. Ltda. Imbabura, Ecuador.
- García Ruibal, D. L. (2013). *Estrategias y Control Interno*. Habana.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios* , 38-51.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Jácome, H., & King, K. (2013). Estudios industriales de la mipro, pequeña y mediana empresa. *FLACSO*, 248-300.
- Macias , G., & Solangel , R. (2016). *Etapas del proceso administrativo*. San Cristóbal, Venezuela: Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”.
- Macias, G., & Solangel, R. (2016). *Etapas del proceso administrativo*. San Cristóbal, Venezuela: Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”.
- Mantilla, S. (Julio de 2015). *Auditoría del Control Interno* . México D.F.: ECOE Ediciones. Obtenido de <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf>
- Mantilla, S. (2016). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Manual de Normas Generales del Control Interno COSO. (2016). *Normas generales del control interno COSO*. Uruguay: Auditoria interna de la Nación.
- Melo, R. (15 de 10 de 2016). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-norte/1/la-fabrica-textil-imbabura-guarda-el-pasado-industrial-de-antonio-ante>
- Melo, R. (15 de 10 de 2016). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-norte/1/la-fabrica-textil-imbabura-guarda-el-pasado-industrial-de-antonio-ante>
- Melo, R. (2016, 10 15). *El Telégrafo*. Retrieved from El Telégrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-norte/1/la-fabrica-textil-imbabura-guarda-el-pasado-industrial-de-antonio-ante>
- Ministerio de Industrias del Ecuador. (17 de 05 de 2018). Obtenido de Suplemento del Registro Oficial 450: <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/decreto-757.pdf>
- Morales, A. (2014). *Planeación Financiera*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). Planeación Financiera. En A. Morales, & J. Morales, *Planeación Financiera* (pág. 23). Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Munguía , J. (2012). *Implementación de los Sistemas de Control Interno en la Administración Pública Municipal* . Mexico: Congreso del Estado de Michoacán .
- Norma Internacional de Auditoría 315. (2013). *Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno*. Barcelona, España.
- Normas Internacionales de Auditoría. (2014). *Evaluación del riesgo y Control interno*.
- Oriol, F. (2013). *Manual del controller*. PROFIT Editorial.
- PRO Ecuador. (2012). *Análisis Sectorial de textiles y confecciones* . Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- Ramírez, A. (2013). *Metodología de investigación para estudios de mercado*. México: Pearsons Education.

- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136.
- Rivera, P. (2012). *MARCO TEÓRICO, ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Zaragoza: Lab. De aplicaciones Computacionales.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F.: Red Tercer Milenio.
- Rodríguez , E. (2013). *La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera* . Mexico: Persys.
- Rodríguez, E. (21 de Octubre de 2013). *Nuñez, Dubón y Asociados*. Obtenido de <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/350-control-interno-basado-en-sistema-coso>
- SRI. ((s.f.)). *contriguyentes especiales*. Recuperado el 25 de 01 de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/contribuyentes-especiales1>
- Trespalcios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2012). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- www.oas.org*. (s.f.). Recuperado el 24 de 01 de 2018, de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

## ANEXOS

## Anexo 1. Escritura de Constitución de la Compañía



CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

0000001

MECB CÍA. LTDA.

OTORGADO POR:

SRA. VEGA BOLAÑOS NELLY GUADALUPE

SRA. VEGA BOLAÑOS AMANDA LUCIA

SR. VEGA BOLAÑOS PABLO ROMÁN

SR. VEGA BOLAÑOS BOLÍVAR MARCELO

A FAVOR DE:

ELLOS MISMOS

CUANTÍA: \$20.000,00

ESCRITURA No. 2014-10-01-04-P-

SE DIO TRES COPIAS

\*\*\*\*\*

En la ciudad de San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura, hoy día jueves veintisiete de noviembre del año dos mil catorce, ante mí Doctor Diego Gustavo Andrade Armas, Notario Cuarto del cantón Ibarra, comparecen los señores: Nelly Guadalupe Vega Bolaños, casada, Amanda Lucia Vega Bolaños, casada, Pablo Román Vega Bolaños, casado y Bolívar Marcelo Vega Bolaños, casado; los comparecientes son mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Atuntaqui y de tránsito por esta ciudad de Ibarra, hábiles para contratar y obligarse, en las calidades que luego se indicarán, piden que eleve a escritura pública la minuta que copiada literalmente es del tenor que sigue: "SEÑOR NOTARIO: En el Registro de Escrituras Públicas a

su cargo, sirvase incorporar la presente Constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada que se otorga al tenor del siguiente Estatuto: Comparecen a la celebración de la presente Escritura Pública: las señoras Vega Bolaños Nelly Guadalupe con cédula de ciudadanía 1001586294, Vega Bolaños Amanda Lucia con cédula de ciudadanía 1002518114, y los señores Vega Bolaños Pablo Román con cédula de ciudadanía 1001987690 Vega Bolaños Bolívar Marcelo con cédula de ciudadanía 1002428405. Las y los comparecientes son mayores de edad, de estado civil casados, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Atuntaqui, capaces para contratar y obligarse. Por el presente acto, libre y voluntariamente deciden unir sus capitales, constituyendo una Compañía de Responsabilidad Limitada, con el objeto y finalidad que más adelante se expresa, con sujeción a la Ley de Compañías y al siguiente Estatuto: Estatuto de la Compañía de Responsabilidad Limitada MECB CÍA. LTDA. **ARTÍCULO PRIMERO: DENOMINACIÓN Y TIEMPO DE DURACIÓN.**- La Compañía se denominará MECB CÍA. LTDA., y tendrá una duración de cincuenta años a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil, este plazo podrá prorrogarse o reducirse por causa legal o cuando así lo decidiere la Junta General de socios e incluso la Compañía podrá disolverse anticipadamente, observando en cada caso las disposiciones legales pertinentes y lo previsto en este Estatuto. **ARTÍCULO SEGUNDO: NACIONALIDAD Y DOMICILIO.**- La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal será la ciudad de Atuntaqui, pudiendo establecer sucursales, oficinas o agencias en uno o varios lugares dentro o fuera de la República. **ARTÍCULO TERCERO: OBJETO SOCIAL.** La Compañía tiene por objeto principal: a) La confección de prendas de vestir; b) La compra, venta, importación, exportación y tejido de tela; de los suministros

participaciones así como para la admisión de nuevos socios será necesario el consentimiento unánime del Capital Social y cumplirse los requisitos previstos en la Ley. **ARTÍCULO OCTAVO: ADMINISTRACIÓN.**- La Compañía estará gobernada por la Junta General de socios y administrada por el Presidente y el Gerente General. **ARTÍCULO NOVENO: CLASES DE JUNTAS.**- Las Juntas Generales son ordinarias, se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía para tratar en especial los asuntos especificados en los literales c), d) y e) del artículo Ciento Dieciocho de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en la convocatoria. Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán en cualquier época en que fueren convocadas, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria, incluyendo los del Artículo Ciento Dieciocho. **ARTÍCULO DÉCIMO: LUGAR DE REUNIÓN.**- Tanto las Juntas Generales Ordinarias como las Extraordinarias se reunirán en el domicilio principal de la Compañía, salvo lo dispuesto en el Artículo Descientos Treinta y ocho de la Ley de Compañías vigente. **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: CONVOCATORIAS.**- Las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias se reunirán previa convocatoria del Gerente General o de quien haga sus veces. En las Juntas Generales solo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo la pena de nulidad. Las convocatorias se realizarán mediante circulares remitidas a todos los socios, las que deberán llegar con por lo menos ocho días de anticipación de la fecha fijada para la reunión. Con el objeto de dejar constancia de la notificación con la convocatoria, cada socio deberá firmar un respaldo de dicha notificación, en toda convocatoria necesariamente se indicará el lugar, día, fecha, hora y objeto de la junta. **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO: CONVOCATORIAS**





000003

IALES.- El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital pagado, podrán ejercer ante la Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Artículo Ciento Veinte de la Ley de Compañías, para

que la Junta General Ordinaria o Extraordinaria se reúna. **ARTÍCULO DÉCIMO**

**TERCERO: JUNTAS UNIVERSALES.-** No obstante en lo dispuesto en los artículos anteriores, la Junta General quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y lugar, dentro del país, siempre que esté presente todo el capital social, quienes deberán aceptar por unanimidad la celebración de la Junta y suscribir el acta bajo sanción de nulidad, sin embargo de lo expuesto, cualesquiera de los socios asistentes puede oponerse a los decisiones que se adopten de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado. **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO: QUÓRUM.-** Para que la Junta

General pueda instalarse a deliberar y se considere válidamente constituida en primera convocatoria, será necesario que los socios asistentes representen más de la mitad del capital social. La Junta General quedará válidamente constituida en segunda convocatoria con el número de socios que se encuentren presentes, debiendo expresarse este particular en la convocatoria.

**ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO: CONCURRENCIAS Y RESOLUCIONES.-** Los socios y las socias podrán concurrir a las reuniones de Junta General personalmente o por medio de un representante. La representación se conferirá con carácter especial para cada Junta General, mediante carta-poder dirigida al Gerente General o mediante poder notarial general o especial. **ARTÍCULO DÉCIMO**

**SEXTO: RESOLUCIONES.-** Salvo disposición de la Ley y de este Estatuto, las resoluciones se tomarán por mayoría de votos del capital presente, los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. **ARTÍCULO DÉCIMO**

**SÉPTIMO: DIRECCIÓN Y ACTAS.-** Las Juntas Generales serán dirigidas por

el Presidente de la Compañía o por quien lo estuviere reemplazando, o si así se acordare en la Junta, por un socio o socia a elegir para el efecto por la misma Junta. El acta de las deliberaciones y acuerdos de las Juntas Generales llevará las firmas del Presidente y secretario, función que será desempeñada por el Gerente General. **ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO: ATRIBUCIONES DE LA JUNTA.-** Son atribuciones de la Junta General de socios: a) Nombrar al Presidente y al Gerente General de la Compañía, para un período de cinco años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente y fijar sus remuneraciones; b) Remover en sus cargos a las personas mencionadas en el literal anterior por causas legales; c) Conocer y aprobar anualmente las cuentas, el balance y el informe que presente el Gerente General, acerca de los negocios sociales; d) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales ; e) Acordar aumento del capital social y la prórroga del contrato social; f) Resolver acerca de la fusión, transformación y disolución de la Compañía; g) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios; h) Acordar la exclusión del socio o de los socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley; i) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores; j) Resolver sobre cambios esenciales de las funciones de la compañía y del objeto mismo; k) Designar a la persona que reemplace al presidente en caso de falta, ausencia, impedimento temporal o definitivo o cuando el presidente está desempeñando las funciones del Gerente General; l) Conferir poder general a una o más personas para asunto de la Compañía; m) En general todas las demás atribuciones que le concede la Ley de Compañías Vigente y este Estatuto. **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO: DEL PRESIDENTE.-** El Presidente durará en su cargo cinco años, pero podrá ser indefinidamente reelegido. Para ser Presidente no se requerirá ser socio de la Compañía. Sus



0000094

funciones se prorrogaran hasta ser legalmente reemplazado. En caso de ausencia, falta o impedimento temporal o definitivo del Presidente, le reemplazará la persona que designe la Junta General para este efecto.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO: ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.-** Son atribuciones del Presidente : a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General; b) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación y las Actas de Junta General; c) Intervenir conjuntamente con el Gerente General en la venta, hipoteca, enajenación, constitución de gravámenes y limitaciones de dominio de los bienes inmuebles de propiedad de la Compañía; d) Reemplazar al Gerente General en caso de ausencia, falta o impedimento temporal o definitivo de este; e) En general las demás que le confiere la ley y le señalaren este estatuto y la Junta General.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO: DEL GERENTE GENERAL.-** El Gerente General durará cinco años en su cargo, pero podrá ser reelegido indefinidamente. Para ser Gerente General no se requiere ser socio de la Compañía; sus funciones se prorrogaran hasta ser legalmente reemplazado. En caso de ausencia, falta, o impedimento temporal o definitivo del Gerente General, lo reemplazará el Presidente.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO: ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL.-** a) Convocar a las Juntas Generales de Socios, conforme a la ley y a este estatuto; b) Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial de la Compañía; c) Suscribir conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación y las actas de Junta General; d) Intervenir conjuntamente con el Presidente en la venta, hipoteca, enajenación, constitución de gravámenes y limitaciones de dominio de los bienes inmuebles de propiedad de la Compañía; e) Supervigilar las operaciones de la marcha económica de la Compañía, previa autorización de la

Junta; f) Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la Compañía; g) Designar a los empleados que creyere necesarios y fijarles sus remuneraciones, atribuciones y deberes; h) Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo el libro de actas de Junta Generales; i) Presentar cada año a la Junta General una memoria razonada acerca de la situación de la Compañía, acompañada del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias; j) Informar a la Junta General cuando se le solicite y este organismo lo creyere necesario, acerca de la situación administrativa y financiera de la Compañía; k) Intervenir a nombre y representación de la Compañía en cualquier acto o contrato conjuntamente con el presidente; m) Las demás que le señalaren la ley y este estatuto. **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO: REPRESENTACIÓN LEGAL.-** La representación legal de la Compañía tanto judicial como extrajudicial la ejercerá el Gerente General y se extenderá a todos los asuntos relativos con sus giros, en operaciones comerciales y civiles, incluyendo la enajenación y constitución de gravámenes de toda clase con las limitaciones establecidas por la ley y este estatuto. **ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO: FONDO DE RESERVA.-** De las utilidades que resultaren de cada ejercicio económico, se tomará el porcentaje del cinco por ciento (5%), destinados a formar el fondo de reserva legal, hasta que este alcance por lo menos el veinte por ciento (20%) del capital social. **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO: UTILIDADES.-** Los beneficios de la Compañía se repartirán a prorrata de la participación social pagada por cada socio, hechas que fueren las deducciones para el fondo de reserva legal y las otras previstas por las leyes especiales, el destino de las utilidades lo resolverá la Junta General. **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO: DISOLUCIÓN ANTICIPADA DE LA COMPAÑÍA.-** Son causas de disolución anticipada de la Compañía todas las



0000005

que se hallen establecidas en la ley y en la resolución de la Junta General toma sujeción a los preceptos legales y este estatuto. **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEPTIMO: DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.**- En caso de disolución y liquidación de la Compañía, no habiendo oposición entre los socios, asumirá las funciones de liquidador el Gerente General. De haber oposición a ello, la Junta General nombrará un liquidador principal y un suplente y señalará sus atribuciones y deberes; en todo caso, la Junta General fijará la remuneración de los liquidadores. **ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO INTEGRACIÓN DEL CAPITAL.-**

SOCIOS	CAPITA SUSCRITO	CAPITAL PAGADO EN UN 100%	CAPITAL TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
Vega Bolaños Nelly Guadalupe	5,200.00	5,200.00	5,200.00	26%
Vega Bolaños Amanda Lucía	5,200.00	5,200.00	5,200.00	26%
Vega Bolaños Pablo Román	3,200.00	3,200.00	3,200.00	16%
Vega Bolaños Bolívar Marcelo	6,400.00	6,400.00	6,400.00	32%
<b>TOTAL</b>	<b>20,000.00</b>	<b>20,000.00</b>	<b>20,000.00</b>	<b>100%</b>

De conformidad con el cuadro anterior, los socios poseen las siguientes participaciones: La señora Vega Bolaños Nelly Guadalupe es propietaria de cinco mil doscientas participaciones sociales de un dólar de valor cada una, equivalente a cinco mil doscientos dólares (26%), la señora Vega Bolaños Amanda Lucía, es propietaria de cinco mil doscientas participaciones sociales de un dólar de valor cada una, equivalente a cinco mil doscientos dólares (26%), el señor Vega Bolaños Pablo Román es propietario de tres mil doscientas participaciones sociales de un dólar de valor cada una, equivalente a tres mil doscientos dólares (16%), el señor Vega Bolaños Bolívar Marcelo es propietario seis mil cuatrocientas participaciones sociales de un dólar de valor cada una, equivalente a seis mil cuatrocientos dólares (32%). El 100% del

capital se encuentra suscrito y pagado por los socios al momento de la constitución de la Compañía. **ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO: EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE APORTACION.**- Para la emisión de los certificados de aportación que se expidiesen, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías, el estatuto y las resoluciones de la Junta General. Usted señor Notario se servirá agregar la demás cláusulas de estilo. Firmado Abogada Diana Acuña Iza. Matrícula número 10-2012-35, del Foro de Abogados de Imbabura.- Hasta aquí la minuta, la misma que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal. Para el presente otorgamiento se cumplieron todos y cada uno de los preceptos legales del caso; y, leído que fue este instrumento por mí el Notario, a los comparecientes aquellos se ratifican y afirman en el total contenido, y firman en unidad de acto. De todo lo cual doy fe.



SRA. VEGA BOLAÑOS NELLY GUADALUPE  
C. C. 100158829-4  
C. V. 025-0227



SRA. VEGA BOLAÑOS AMANDA LUCIA  
C. C. 100251811-4  
C. V. 025-0225



*[Handwritten signature]*

0000006

SR. VEGA BOLAÑOS PABLO ROMÁN  
C. C. 100198769-0  
C. V. 024-0178

*[Handwritten signature]*

SR. VEGA BOLAÑOS BOLIVAR MARCELO  
C. C. 100242840-5  
C. V. 024-0177



Dr. Diego Gustavo Andrade Armas  
NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN IBARRA



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES  
**ABSOLUCIÓN DE DENOMINACIONES**  
 OFICINA: QUITO

FECHA DE RESERVACIÓN: 18/11/2014 11:35 AM

NÚMERO DE RESERVA: 7678322

TIPO DE RESERVA: CONSTITUCIÓN

RESERVANTE: 1001859741 BARRERA RECALDE JEFFERSON RAMIRO

CIU: C1410.02

ACTIVIDAD ECONÓMICA: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE PUNTO Y GANCHILLO, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBÉS; ABRIGOS, TRAJES, CONJUNTOS, CHAQUETAS, PANTALONES, FALDAS, CALENTADORES, TRAJES DE BAÑO, ROPA DE ESQUÍ, ETCÉTERA.

PRESENTE:

A FIN DE ATENDER SU PETICIÓN, PREVIA REVISIÓN DE NUESTROS ARCHIVOS, LE INFORMO QUE SE HA APROBADO LA SIGUIENTE DENOMINACIÓN.

NOMBRE PROPUESTO: MECB CIA.LTDA.

ESTA RESERVA DE DENOMINACIÓN SE ELIMINARÁ EL 18/12/2014 11:35 AM

RECUERDE QUE DEBERÁ FINALIZAR EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DENTRO DEL PERIODO DE VALIDEZ DE SU RESERVA. UNA VEZ FINALIZADO EL TRÁMITE DE CONSTITUCIÓN, ADICIONALMENTE DEBERÁ PRESENTAR A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES EL FORMULARIO PARA REGISTRO DE DIRECCIÓN DOMICILIARIA, EL MISMO QUE PODRÁ ENCONTRAR EN LA SECCIÓN "GUÍAS PARA EL USUARIO" DEL PORTAL WEB INSTITUCIONAL.

LA RESERVA DE NOMBRE DE UNA COMPAÑÍA NO OTORGA LA TITULARIDAD SOBRE UN DERECHO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL, SEA MARCA, NOMBRE COMERCIAL, LEMA COMERCIAL, APARIENCIA DISTINTIVA, ENTRE OTROS. LOS MISMOS REQUIEREN PARA SU TITULARIDAD LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO RESPECTIVO ANTE EL INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI).

LA RESERVA DE LA RAZÓN SOCIAL DE UNA COMPAÑÍA DEBERÁ CONTENER EXCLUSIVAMENTE LOS NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS SOCIOS O ACCIONISTAS QUE INTEGREN LA COMPAÑÍA EN FORMACIÓN, Y QUE HAYAN AUTORIZADO EXPRESAMENTE LA INCLUSIÓN DE SU NOMBRE CASO CONTRARIO, DICHA RESERVA NO SURTIRÁ EFECTO JURÍDICO.

PARTICULAR QUE COMUNICO PARA LOS FINES PERTINENTES.

AB. FELIPE JAVIER OLEAS SANDOVAL  
 SECRETARIO GENERAL

18/11/2014 10:34





GOBIERNO MUNICIPAL  
ANTONIO ANTE

0000009

**REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL DEL CANTON  
ANTONIO ANTE**

... zón de Inscripción.- Con esta fecha queda inscrita la presente escritura de constitución de la Compañía MECB CIA. LTDA., bajo la partida NUMERO 80 en el REGISTRO DE MERCANTIL, tomo 1, repertorio(s)-2929.  
Atuntaqui, viernes 5 de diciembre del 2014, 14:17:18

EL REGISTRADOR  
DR. HENRY FRANCO FRANCO






RESPONSABLEE.-  
MAGDALENA CH.  
8618292842

Registro de la Propiedad  
Amazonas y Av. Julio Miguel Aguirreaga  
Atuntaqui - Ecuador  
Telf: 593 062 906 115 / 062 906 117 / 062 906 039 ext: 130  
Fax: 062 907 646  
www.antonioante.gob.ec  
email: rpropiedad@antonioante.gob.ec

Registro de  
la Propiedad  
Antonio Ante

0000310

 <b>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b>		<b>FORMULARIO PARA REGISTRO DE DIRECCIÓN DOMICILIARIA</b>	
RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL:		MECB CIA. LTDA.	
EXPEDIENTE:		RUC:	NACIONALIDAD: ECUADOR
NOMBRE COMERCIAL:		SANTE	
DOMICILIO LEGAL			
PROVINCIA:	CANTÓN:	CIUDAD:	
IMBABURA	ANTONIO ANTE	ATUNTAQUI	
DOMICILIO POSTAL			
PROVINCIA:	CANTÓN:	CIUDAD:	
IMBABURA	ANTONIO ANTE	ATUNTAQUI	
PARROQUIA:	BARRIO:	CIUDADELA:	
ATUNTAQUI			
CALLE:	NÚMERO:	INTERSECCIÓN/MANZANA:	
AV. LUIS LEORO FRANCO	14-34	SALINAS	
CONJUNTO:	BLOQUE:	KM.:	
CAMINO:	EDIFICIO/CENTRO COMERCIAL:	OFICINA No.:	
CASILLERO POSTAL:	TELÉFONO 1:	TELÉFONO 2:	
97-05-692-0200	052906878	1001	
SITIO WEB:	CORREO ELECTRÓNICO 1:	CORREO ELECTRÓNICO 2:	
	contabilidad@sante.com.ec	gerencia@sante.com.ec	
CELULAR:	FAX:		
0997351978			
REFERENCIA UBICACIÓN:			
Frente al mercado municipal de Atuntaqui			
NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL:			
Nelly Guadalupe Vega Bolaños			
NÚMERO DE CÉDULA DE CIUDADANÍA:			
1001586294			
<p>Declaro bajo juramento la veracidad de la información proporcionada en este formulario y Autorizo a la Superintendencia de Compañías a efectuar las averiguaciones pertinentes para comprobar la autenticidad de esta información y; excepto que en caso de que el contenido presente no corresponda a la verdad, esta institución aplique las sanciones de ley.</p>			
 FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL		 29 ENE 2015 Fco Javier Araujo Registro de Sociedades	
<p>Nota: el presente formulario no se aceptará con enmendaduras o tachones.</p>			
VA-01.2.1.4-F1			


**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**  
**RECIBIDO**  
 29 ENE 2015  
 .....  
 Sra. Adela Villacís V.  
 C.A.U. - QUITO

## Anexo 2. Autorización de Gerencia Santé para realización de proyecto

Antonio Ante, 10 de ENERO de 2018



**CERTIFICACIÓN**

Fábrica  
Av. Los Leones Blanco  
14-14 y Olmedo  
Almacén  
Cra. Enriquez y Surco  
(Parque central)  
Teléfonos  
(06) 2904 234  
(06) 2907 383  
(06) 2906 878  
ATUNTAQUI - ECUADOR

Yo, Mgs. Omar Godoy - Jefe de producción de la empresa Santé - MECB CIA. LTDA y en representación de la Sra. Nelly Vega - Gerente; por petición verbal de la Lic. Ana Beatriz Ramírez Marcillo con CI 1002407822; de la maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte; extendiendo esta certificación indicando que la mencionada asiste a solicitar autorización para recolectar información que le servirá de base para la elaboración de la tesis que lleva por título "FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA FÁBRICA TEXTIL SANTÉ. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO, MODELO COSO"

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente;




Ing. Omar Godoy MSc.  
JEFE DE PRODUCCIÓN  
Teléfono: 062-530600 ext.107