



**Universidad LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil**

**Escuela de Ciencias Contables**

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de:**

**Contador Público Autorizado**

**Tema:**

**DISEÑO DEL MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ECUAMENUS S.A (SERVICIO DE CATERING) CIUDAD DE GUAYAQUIL CDLA ENTRERÍOS.**

**Autor:**

Iván Marcelo Rendón Alvarado

**Tutor:**

MSC. Luis Suárez Piñeiro

Guayaquil, Junio del 2013



**Universidad LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil**

**Escuela de Ciencias Contables**

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de:**

**Contador Público Autorizado**

**Tema:**

**DISEÑO DEL MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ECUAMENUS S.A (SERVICIO DE CATERING) CIUDAD DE GUAYAQUIL CDLA ENTRERÍOS.**

**Autor:**

Iván Marcelo Rendón Alvarado

**Tutor:**

MSC. Luis Suárez Piñeiro

Guayaquil, Junio del 2013

## INDICE GENERAL

Caratula.....	I
Indicé por Capítulos .....	II – V
Certificado de Aprobación.....	VI
Declaración de Autor y Cesión de Derecho de Autor.....	VII
Agradecimientos.....	VIII
Dedicatorias.....	IX
Resumen del proyecto .....	X - XI

### **Introducción.**

#### **Capítulo**

#### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ECUAMENUS S.A

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Causas y consecuencias del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	1
1.1.3. Delimitación del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.3. Justificativos.....	2-3
1.4. Hipótesis.....	3
1.5. Variables.....	3

## Capítulo II

### MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

#### Control Interno.

2.1. Concepto.-----	4
2.1.1 El control como proceso.-----	4
2.1.2. Procesos que incluyen.-----	5
Planificación.-----	6-7
Organización.-----	7
Ejecución.-----	8
Control.-----	8-9
Evaluación.-----	10
2.1.3 El control interno tipos: -----	10
Ambiente de control.-----	11
Procesos de evaluación del riesgo.-----	11
Sistema de información aplicable a los informes financieros y a la Comunicación.-----	11-12
2.1.4 Actividad de control de los recursos financieros.-----	12-13
2.1.5 El control de los recursos financieros (procesos que abarcan).-----	14
 Establecimiento de estándares-----	14
Tipos de estándares-----	15
Medición de resultados -----	15-18
Retroalimentación. -----	19-20
Ubicación estratégica. -----	20-25
2.1.6. Liquidez -----	26-27

### Capítulo III

#### DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1.	Unidad de estudio (población y muestras).-----	28
3.2.	Recolección de la información.-----	28-29
3.3.	Procesamiento y análisis de la información.-----	30
3.4.	Interpretación de los resultados.-----	31-40
3.5.	Criterios para la elaboración de la propuesta.-----	41

### Capítulo IV

#### LA PROPUESTA.

4.1	Introducción.-----	42
4.2	Descripción de la propuesta.-----	42
4.4	Evaluación de la propuesta.-----	43-52
4.3	Beneficios de la propuesta.-----	53

## Capítulo V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones -----	54
5.2 Recomendaciones -----	55
5.3 Biografía.-----	56-57
6.- Anexos-----	58-69

**Universidad LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil****Escuela de Ciencias Contables****Certificado de Aceptación del Tutor**

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, nombrado por el director (a) de la escuela de ciencias contables de la Universidad LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

**CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el proyecto de investigación con el tema:

**DISEÑO DEL MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ECUAMENUS S.A (SERVICIO DE CATERING) CIUDAD DE GUAYAQUIL CDLA ENTRERIOS**, presentado como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al título de:

**Contador Público Autorizado**

**El mismo que considera debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema:**

**Sr. Iván Marcelo Rendón Alvarado      C.I. 171761444-8**

**MSC. Luis Suárez Piñeiro.**

## **Declaración de Autoría y cesión de Derecho de Autor**

Yo Iván Marcelo Rendón Alvarado declaro bajo juramento que la Autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de Autor a la Universidad LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que la empresa Ecuamenus S.A. Tenga un **DISEÑO DEL MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**, para que así la empresa tenga una buena liquidez.

**Sr. Iván Marcelo Rendón Alvarado**

**C.I. 171761444-8**



**AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi MADRE, mi ESPOSA, a mi HIJA, a mi HERMANA y A mis TÍOS segundos padres; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mis compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento, MSC. Luis Suarez Piñeiro.

**Iván Marcelo Rendón Alvarado**

**Dedicatoria**

**A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**A mi madre Paula Alvarado**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

**A mi esposa**

A mi esposa Kathya villa por ser constante y apoyarme en todo momento insistiéndome para mi superación académica, Gracias mi amor.

**A mi hija Ámbar Paulina Rendón V.**

A mí querida hija por todo su amor y comprensión.

Gracias a todos los quiero mucho espero ahora retribuirlos por tanta comprensión y apoyo.

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

### **DISEÑO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **TEMA:**

**DISEÑO DEL MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ECUAMENUS S.A (SERVICIO DE CATERING) CIUDAD DE GUAYAQUIL CDLA ENTRERÍOS.**

#### **JUSTIFICACION DEL TEMA:**

Este tema de investigación se justifica porque en la empresa Ecuamenus S.A no existe un manual de control de los recursos financieros para determinar de manera ágil y directa que es lo que se deba hacer, de acuerdo a las políticas y principios.

Desde el punto de vista práctico el manual de control de los recursos financieros le permitirá a la empresa Ecuamenus S. A poder realizar paso a paso, todas las operaciones de control interno de los recursos de forma óptima y esto ayudará en el mejoramiento de su rentabilidad.

Económicamente el manual va a permitir utilizar el control como forma de optimización de los recursos financieros que la empresa dispone de la misma forma la empresa al contar con el manual de control de los recursos financieros va a poder prestar un servicio más eficiente a sus clientes, mejora las condiciones de reinversión de sus recursos en los procesos de productividad y bienestar a sus propios trabajadores y llevar a efecto otras mejoras económicas de acuerdo a las leyes vigentes.

La empresa Ecuamenus. S.A necesita un mejor control que proporcione una óptima rentabilidad financiera, para poder cumplir con el objetivo de toda empresa de establecerse económicamente, ya que está en crecimiento y será mayor su demanda de prestación de servicios y así mismo para atender a ese mercado que es el fin de estas empresas para crecer y poder cumplir con sus obligaciones con los socios, empleados, proveedores etc.

Luego la presente investigación se delimita de la siguiente manera:

**AREA** : Control Interno

**ASPECTOS:** control de los recursos financieros

**TEMA:** Diseño del manual para el control interno de los recursos financieros para la empresa Ecuamenus S.A

**OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de control interno de los recursos financieros para que fluyan todas las operaciones y tenga una mayor rentabilidad la empresa Ecuamenus S.A

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar las falencias que existe en el control interno de los recursos financiero de la empresa.
- Determinar en qué elementos del control interno debe priorizarse la atención
- Seleccionar los procesos de control interno más adecuados que deben implementarse en la empresa

## Capítulo I

### 1.1.- Planteamiento del Problema

La mala administración de los recursos financieros puede llevar a la desestabilidad de la empresa Ecuamenus S.A, En la actualidad en esta empresa no existe una planeación financiera sustentable y por ello sus márgenes financieros patrimoniales y flujos de fondos no son óptimos. No existe ningún manual de control interno de los recursos financieros que garantice el buen uso de estos recursos y permitan recopilar la información de los movimientos económicos que se efectúan en la empresa la que dificulta la óptima toma de decisiones en este campo.

#### 1.1.1.-Causas y Consecuencias del Problema

Las causas que están originando los problemas en la empresa Ecuamenus S.A son:

La mala administración del dinero. – destinados a otros fines que no tienen que ver directamente con la empresa:

Los recursos de transporte, materia prima son utilizados para usos personales.

No existe un plan de cobro lo que origina falta de liquidez.

Todo esto crea malestar con los empleados porque la empresa no tiene efectivo para cancelar al personal y no aprovisiona los beneficios sociales.

#### 1.1.1 .Formulación del Problema.

¿Cómo influiría el diseño de un manual de Control Interno de los Recursos Financieros para la optimización de la liquidez de la empresa Ecuamenus S.A.?

### **1.1.2 Delimitación del Problema.**

Área –Control Interno

Aspectos.- Recursos Financieros

Tema.- Manual del Control Interno de los Recursos Financieros

Para la empresa Ecuamenus S.A.

## **1.2 Objetivos.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Diseñar un manual de Control Interno de los Recursos Financieros con el propósito de optimizar su nivel competitivo con estrategias complementarias de consolidación y así lograr la liquidez de la empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

Diagnosticar falencias en el control interno de los recursos financieros de la empresa Ecuamenus S.A.

Elaboración del FODA

Seleccionar los aspectos más relevantes a incluir en el Manual de Control Interno de los Recursos Financieros.

Validar el Manual mediante criterios de expertos.

## **1.3 Justificativos.**

Este tema de investigación se justifica porque en la empresa Ecuamenus S.A no existe un manual de control de los recursos financieros para determinar de manera ágil y directa que es lo que se debe hacer, de acuerdo a las políticas y principios contables financieros.

Desde el punto de vista práctico el manual de control de los recursos financieros le permitirá a la empresa Ecuamenus S.A poder realizar paso a paso, todas las operaciones de control interno de los recursos de forma óptima y esto ayudará en el mejoramiento de su liquidez.

Económicamente el manual va a permitir utilizar el control como forma de optimización de los recursos financieros que la empresa dispone de la misma forma la empresa al contar con el manual de control de los recursos financieros va a poder prestar un servicio más eficiente a sus clientes, mejora las condiciones de reinversión de sus recursos en los procesos de productividad y bienestar a sus propios trabajadores, y llevar a efecto otras mejoras económicas de acuerdo a las leyes vigentes.

La empresa Ecuamenus S.A necesita un mejor control que proporcione una óptima liquidez financiera, para poder cumplir con el objetivo de toda empresa de establecerse económicamente, ya que está en crecimiento y será mayor su demanda de prestación de servicios.

#### **1.4 Hipótesis.**

La elaboración de un Manual de Control Interno de los Recursos Financieros permitirá optimizar la liquidez y el control interno de los recursos financieros de la empresa Ecuamenus S.A.

#### **1.5 Variables.**

Variable independiente – manual de control interno

Variable dependiente –optimización en el control de los Recursos  
Financieros  
- Liquidez

## **Capítulo II**

### **Fundamentos Teóricos**

#### **Control Interno**

**2.1. Concepto Legal:** Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y

Evaluación adoptada por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

#### **¿Quiénes ejercen el Control Interno?**

El control interno lo ejerce cada uno de las personas que hacen parte de la entidad y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### **¿Para qué sirve el Control Interno?**

Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

#### **2.1.1 El Control como Proceso.**

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extiende a todas las actividades de una organización, estas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad) el control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos:

Planificación, Ejecución y Supervisión

Se encuentran entrelazados con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de la organización, cuando son incorporados e internalizados y no añadidos



La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

### **Las personas**

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

### **Seguridad razonable**

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, solo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherentes al sistema de control interno, como ser:

- decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

#### **2.1.2 Procesos que Incluyen**

1. Planificación.
2. Organización.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

**Planificación.**

La planificación es tomar decisiones por adelantado sobre los cursos de acción futuros (anticipar vs reaccionar), también se puede decir que es el desarrollo sistemático de programas orientados hacia el cumplimiento de objetivos previamente definidos, por medio de un proceso de análisis, evaluación y selección de las diferentes oportunidades que se han predicho.

Por su parte el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana del ser humano, conscientemente o no. Es una función que realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación, por lo tanto apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado, por lo tanto el control interno consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con lo planificado.

La gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente, mientras que la gestión empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la organización.

Siempre habrá que tener presente que la gestión es la acción para llevar adelante un propósito y que toda acción es generada por un plan.

El control de gestión es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. También el control de gestión es la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos, que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso

En la planificación y control financiero, también sucede lo mismo, hay que tener un plan financiero, que genere un desempeño en este sentido y luego que se genere la gestión esta se puede controlar.

### **Objetivos de La Planificación.**

Los objetivos fundamentales de la planificación son:

- Trascender más allá de lo operativo y acercarse más a lo estratégico.
- Ayudar a identificar los objetivos de la empresa.
- Establecer las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos.
- Cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa.
- Promover el análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa.

### **Organización.**

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

### **Ejecución.**

Como se ha podido constatar, el Sistema de Control Interno y convergen y se complementan en el propósito trascendente de inducir una elevación progresiva y sostenible de la eficiencia y eficacia, estratégica y operacional, de la entidad.

La adopción del Modelo tiene implicaciones metodológicas sobre el proceso de formulación y despliegue de la estrategia y, a su vez, el nuevo enfoque del control interno ha de estar presente en la construcción y ejecución del sistema de objetivos de la entidad, y recíprocamente. Se trata, por tanto, de tener en cuenta que la suscripción de esta línea de trabajo conjunto hacia mayor eficiencia y eficacia de la organización, lleva aparejado condicionamientos mutuos en la instrumentación utilizada, que pasan a formar parte de la dialéctica consustancial a la etapa de análisis, diseño o rediseño y aplicación del sistema de control interno, del modelo.

### **Control.**

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

### **El Control Interno en el marco de la empresa.**

Contra mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con la organización de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones mas es necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

#### Limitaciones de un sistema de Control Interno

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio

El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.

- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.

Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder

- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

#### Control Interno Administrativo y Control Interno Contable

Dos tipos de controles internos (administrativos y contables)

El control interno administrativo no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios

Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El Control Interno Contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable.

**Evaluaciones.**

El estudio y evaluación del control interno se efectuara con el objetivo de cumplir con normas para la ejecución del trabajo, para esto se requiere efectuar una valoración adecuada de los controles existentes, para obtener una base que nos permita determinar el grado de confiabilidad que genera el mismo.

Para efectuar las evaluaciones, se iniciará con técnicas como cuestionarios en todos los departamentos.

Para efectuar una evaluación correcta se ha tomado siete principios fundamentales de buenos controles de negocios:

1. Guardar un clima de confidencialidad y seguridad.
2. Utilizar los fondos de la empresa en forma prudentes.
3. Segregación de funciones.
4. Mantener una buena contabilidad y documentación adecuada.
5. Evitar conflictos de interés.
6. Garantizar niveles de autorización y aprobación adecuadas.
7. Ejecutar un proceso efectivo de supervisión.

**2.1.3 El Control Interno. Tipos:**

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

**Importancia de los componentes:****Ambiente de control:**

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

**Evaluación de los 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 los riesgos.

**Actividades de control:**

son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección.

**Información y comunicación:**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

## **Supervisión o monitoreo:**

Proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

### **2.1.4 Actividad de Control de los Recursos Financieros.**

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.
- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de unos rendimientos futuros.
- Préstamos de entidades financieras: las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.
- Subsidios del gobierno



La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

### **Análisis financiero**

El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo.

El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción.

Para realizar este estudio se utiliza información de varias fuentes, como por ejemplo estimaciones de ventas futuras, costos, inversiones a realizar, estudios de mercado, de demanda, costos laborales, costos de financiamiento, estructura impositiva, etc.

La viabilidad de una organización consiste en su capacidad para mantenerse operando en el tiempo. En las empresas, la viabilidad está íntimamente ligada con su rentabilidad. Hablamos de rentabilidad a largo plazo, dado que la viabilidad no necesariamente implica que siempre sea rentable. Usualmente hay períodos de tiempo en los que las empresas no son rentables. En los períodos iniciales de un emprendimiento, la empresa debe incurrir en costos que otorgan beneficios en el futuro, como la publicidad, costos de organización, compra de stock de materiales, etc. Pero debe haber una expectativa de obtener beneficios en el futuro. En este caso, el estudio financiero deberá establecer si la empresa será capaz de sortear los períodos de rentabilidad negativa sin incurrir en cesación de pagos, y estimar en qué momento la rentabilidad será positiva y la relación entre la rentabilidad y el capital invertido o los activos.

Una parte importante es la capacidad de financiación de que dispone la empresa y el costo de la misma.

¿Cómo puede obtener capital una empresa?

Algunas formas pueden ser:

- ingresos netos por operaciones,
- aportes de capital de los socios,
- incorporación de nuevos socios,
- disponibilidad de capital por aportes iniciales,
- disponibilidad de fondos por resultados acumulados,
- préstamos bancarios,
- préstamos gubernamentales,
- liquidación de activos,
- créditos de proveedores,
- etc.

### **2.1.5 El Control de los Recursos Financieros (procesos que abarcan)**

1. Establecimientos de estándares.
2. Tipos de estándares.
3. Medición de resultados.
4. Retroalimentación
5. Ubicación estratégica.

#### **2.1.5.1 Establecimiento de estándares.**

Establecimiento de estándares. Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

1. Rendimiento de beneficios. Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.

2. Posición en el mercado. Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. Productividad. Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa.
4. Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. Desarrollo del personal. Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia y su efectividad.
6. Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir el desempeño satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

#### **2.1.5.2 Tipos de estándares.**

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

1. Estándares estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresa competidoras.
2. Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.
3. Estándares técnicamente elaborados. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

### **2.1.5.3 Medición de Resultados.**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medida apropiada y fluida.

#### **Corrección**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control. Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones anticipados a ellas.

**Elementos del control.**

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

**Importancia.**

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

**Principios.**

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

**De los objetivos.**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

**De la oportunidad.**

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

**De las desviaciones.**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

**Costeabilidad.**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

**De excepción.**

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requiere el control.

**De la función controlada.**

La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controla

**2.1.5.4 Retroalimentación.**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

**Implantación de un sistema de control**

Por último es necesario, mencionar antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Cortar con los objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
  - Eliminando aquellos que no sirven.
  - Simplificándolos.
  - Combinándolos para perfeccionarlos.

## **Características**

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

### **Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional**

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.

## **Oportunidad**

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que se van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

### **2.1.5.5 Ubicación estratégica**

Resulta imposible implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- A. Cantidad
- B. Tiempo.
- C. Costo
- D. calidad



Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante;

Con factor tiempo se controlan las fechas programadas;

El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

Por último la calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada, verbigracia, el control de inventarios utilizara los dos factores siguientes: cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y el tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material.

### **Control por áreas funcionales**

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar a las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de las subfunciones.

### **Control de producción**

La función del control de producción en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende de cuatro funciones:

## **Control de calidad**

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determinar si esta haciendo estas cosas correctamente. La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos). Esto implica la definición de requerimientos del cliente o consumidor, los métodos de medición y estándares contra que comparar la calidad.

## **Control de inventarios.**

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen control de inventarios permite:

## **La calidad**

1. Disponer de cantidades adecuadas de materiales y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
2. Evitar pérdidas considerables en las ventas.
3. Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia o por exceso de material almacenado.
4. Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.

Por lo consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados

En síntesis, la organización de contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

### **Clases de inventarios**

Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación.

1. Materias primas. Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.
2. Materiales de proceso. Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.
3. Productos terminados. Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
4. Partes de la maquinaria y/o herramientas. No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las maquinas.

### **Control de compras**

Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- a. Selección adecuada de los proveedores.
- b. Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- c. Control de pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d. Determinación del punto de pedido y de orden
- e. Comprobación de precios

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- a. Compras innecesarias, excesivas y caras.
- b. Adquirir materiales de baja calidad.

### **Control de mercadotecnia**

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. La evaluación en toda esta área proporciona fundamentos para:

#### **Retrasos en los programas de producción y otras áreas.**

- a. Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- b. Desarrollo de planes a corto y mediano plazo.
- c. Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- d. Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como:

- Planes de producción.
- Inventarios.
- Compras.
- Investigación y desarrollo.
- Tráfico.

#### **Innovaciones en planta y equipo.**

- Finanzas: expansiones, funciones, etc.
- Determinación de las necesidades de efectivo.
- Necesidades de planta y de recursos humanos.

### **Control de ventas**

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar

las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

### **Control de finanzas.**

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

### **Control presupuestal.**

Un sistema de control presupuestal debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre si los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

**Control contable.**

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

**El control contable debe:**

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

**Control de recursos humanos.**

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.

**Auditoría de recursos humanos.**

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

### **2.1.6 Liquidez**

La liquidez es la capacidad de una empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo.

La liquidez puede tener diferentes niveles en función de las posibilidades y volumen de la empresa para convertir los activos en dinero en cualquiera de sus formas: en caja. En banco, o en títulos monetarios a corto plazo.

Si una empresa no posee liquidez, cualquier problema que pueda tener no será tan prioritario, por la simple razón de que la falta de liquidez provocara un nuevo orden de prioridad de las tareas a llevar a cabo. Es un hecho constatado, que la falta de liquidez provocara un mayor número de cierres de empresas que la pérdida de beneficios.

#### **Consecuencia por la falta de liquidez**

- El crédito de la empresa se ve reducido en los mercados financieros, con consecuencias negativas sobre su coste.
- La imagen de la empresa se ve perjudicada, disminuyendo la calidad de servicios de los proveedores.
- Los saldos descubiertos provocaran intereses de demora.
- Se venden activos por debajo de su precio razonable para cubrir las necesidades de fondos inmediatos.
- Se produce alarma en el colectivo laboral de la empresa.
- Disminuye el control de la propiedad por parte de los accionistas.

#### **Medir la liquidez.**

Para medir y obtener una perspectiva completa de la liquidez lo mejor es anticiparse a cualquier contingencia por falta de efectivo.

La mejor herramienta es la realización de previsiones bajo hipótesis contempladas como herramientas de gestión y control de liquidez.

Sin embargo, existen otras herramientas para medir la liquidez que son mas rápidas y sencillas de obtener a continuación veremos brevemente las más interesantes.

- El fondo de maniobra.- ver si tenemos exceso de los activos circulantes sobre los pasivos circulantes.

Fondo de Maniobra = activo circulante – pasivo circulante

- Los ratios.- proporcionan una información de valores absolutos, miden proporciones, indica margen de seguridad que dispone la empresa en un momento determinado para hacer frente a posibles contingencias de pago.

Liquidez

De cobro

De inventarios

De pago.



---

### Capítulo III

#### DISEÑO METODOLÓGICO.

#### 3.1. Unidad de estudio (población y muestra).

En la empresa Ecuamenus S.A tomamos del total de la población que es de 23 empleados, comprendidos en tres puntos que la empresa realiza su producción son:

La base (Entre Ríos) mayor producción → 17 empleados

En Agripac (Pascuales) → 3 empleados

En Agip (Lomas de sargentillo) → 3 empleados

De la cual vamos a tomar una muestra que equivale al 26% (Jefe Financiero, Jefe de recursos humanos, jefe de operaciones, jefe de bodega y 2 obreros), además se tomó muestras de 2 proveedores y 2 clientes de la empresa, lo cual se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla de muestra**

Detalles	Población	Muestra	Porcentaje
Empleados	23	6	26%
Proveedores	14	2	14%
Clientes	12	2	17%

---

### **3.2.-Recolección de la información.**

Para la recolección de la información hemos utilizado algunos métodos: Cuestionarios a empleados de la empresa, revisión de documentos contables (cuentas por cobrar, activos), encuestas a proveedores y a clientes y supervisión de tareas, De las cuales detallamos las siguientes:

- 1.-Se realizó cuestionario de preguntas departamento financiero. Anexo 1.1
- 2.- Se realizó cuestionario de preguntas al departamento logístico. Anexo 1.2.
  
- 3.-Se realizó entrevistas a 2 obreros con respecto a los abastecimientos y bienestar laboral. Anexo 2.1.
  
- 4.- Se realizó entrevista al departamento de recursos humanos. Anexo 3.1
  
- 5.-Se realizó entrevista al departamento de bodega para determinar los problemas. Anexo 4.1.
  
- 6.-Se realizó encuestas a proveedores referentes a los despachos y pagos. Anexo 5.1.
  
- 7.-Se realizó encuestas a clientes de las empresas que prestamos servicios de alimentación con respecto de calidad y servicios. Anexo 6.1.
  
- 8.- Se realizó el análisis y revisión de las cuentas por cobrar a la cartera vencidas de clientes. Anexo 7.1

### **3.3-Procesamiento y Análisis de la Información.**

Para la recolección de la muestras hemos realizados varias cuestionarios y revisados documentos para determinar las faltas de liquidez y la mala utilización de los recursos financieros. Que se ven reflejados en los puntos tratados con los entrevistados una vez analizada la información. .

### 3.4.- Interpretación de los Resultados

#### Cuestionario de control interno

Área : Cuenta por cobrar

Entrevistado: (Jefe financiero)

Cuentas por Cobrar	Si	No	A veces
1.-Existe un plan de cobro que le dé la fecha de cobro			X
2.-Tiene un programa adecuado para el control colectivos de las cuentas (computo)		X	
3.- Se prepara informe mensual del saldo de las cuentas por cobrar por antigüedad.			X
4.-Los informes de las cuentas por cobrar son revisados por algún funcionario para ser efectivizadas		X	
5.-Se tiene listas o catálogo de clientes con direcciones, teléfonos. Otros datos etc.			X
6.-Se realizaron escritos a clientes de saldos de cuentas por cobrar a favor.			X
7.-Es adecuada la custodia físicas de los documentos por cobrar o son custodiadas siempre por el Contador.		X	
8.-Tienen un plan de cobro o estimaciones para las cuentas incobrables.		X	
9.-Las personas que realizan los créditos y cobranzas es la misma que contabiliza.	X		
10.-Existen cobros anticipados con algún cliente y son registrados por separados hasta que la venta concluya		X	
11.- Se realizan recibos para confirmar la cobranza o venta entregando el original al cliente y la copia la guardan		X	
12.- Las cuentas por cobrar con mayor antigüedad a 3 meses se generan algún plan de cobro.		X	
13.-Todas las ventas en efectivo son depositadas en el banco para tener un registro de cobro.		X	
14.-Existe adecuada información para la facturación poco error		X	

1.-Se realizó Cuestionario de preguntas al Gerente Financiero referente a las cuentas por cobrar (ANEXO 1.1). De sus respuestas se deduce.

- 
- Existen problemas en las cuentas por cobrar, no existe un plan, no se prepara informe mensual, no tienen un programa de cómputo adecuado para el almacenamiento de la información.
  - No siguen un adecuado proceso para revisar las cuentas por cobrar no existe otro filtro sino que la misma persona que realiza todas las gestiones.
  - No se envían escritos con de cobro a los clientes y no existe una adecuada custodia de los documentos porque siempre se traspapelan.
  - No realizan estimaciones para las cuentas incobrables y no tienen ningún método para recuperar algo de estas carteras.
  - No tienen estrategia de cobro anticipadas que permitan liquidez, deben realizar recibos de cobros con copia para tener control.
  - Todas las ventas que realizan en efectivo o en cheque deben ser depositadas en el banco ya que en la actualidad no lo realizan así.
  - para la facturación la información es a veces errónea ya que el método de recopilación de la información no es la adecuada porque es manipulada por vareas personas, lo cual es esencial para la liquidez de la empresa.

Cuestionario de control interno

Área : logística

Entrevistado: (Gerente operaciones)

Logísticas	SI	No	A veces	COMENTARIOS
1.-Existe una adecuada logística		X		
2.-Tienen los camiones suficientes para las operaciones.		X		
3.- Tienen tiques para el abastecimientos de combustibles		X		
4.-Se alquila transportes extras	X			
5.-Se le da mantenimiento a los vehículos			X	
6.-El personal está capacitado para la logísticas correspondientes diarias		X		
7.-Existe un manual de logística general		X		

2.- Se realizó Cuestionario de preguntas al departamento de operaciones referente a las logísticas de transportación (ANEXO 1.2). De sus respuestas se deduce:

-No tiene una adecuada logística lo cual genera gastos extras y por ende un mal servicio de reparto del producto.

-No tienen tiques de combustibles lo que hace difícil la llenada de los mismo para lo cual en la actualidad tienen que perder horas de espera ya eso es perdida para la empresa.

-No le dan mantenimientos a los transportes en los tiempos fijados lo cual genera gastos adicionales, el personal de la logística no está capacitado en su totalidad.

-No existe tareas específicas o un manual de logística lo cual es necesario para que sea óptimo el trabajo.

-No tienen los camiones suficientes y adecuados para la transportación de los productos que es primordial en este tipo de negocio.

### Cuestionario de control interno

**Área : Materia Prima y Producción**

**Entrevistado: (obreros 2 )**

<b>Materia Prima y Producción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.-Son de calidad excelente la materia prima.			100%	
2.-Los productos son abastecidos siempre 1 día antes de la producción.		50%	50%	
3.- Existe personal capacitados para la producción y manipulación de la materia prima.			100%	
4.-Se preparan para la producción del día siguiente.			100%	
5.-Existen ordenes de producción y devoluciones.		100%		
6.-Tienen los implementos adecuados para la producción.		50%	50%	
7.-Se da mantenimiento a los aparatos para la producción.		100%		
8.-Existe un ambiente adecuado para la producción (ventilación y iluminación).		50%	50%	
9.-Tienen primeros auxilios en caso de accidente de trabajo		100%		
10.-Utilizan uniformes adecuados para la producción interna		100%		
11.-Tienen control de desperdicio de la materia prima		100%		
12.- Es adecuada la evacuación de los desperdicios (basura)		100%		
13.-El personal está satisfecho en el área de producción		50%	50%	
14.-Existe una adecuada selección de la metería prima durante la producción	50%	50%		
15.- Se le brinda equipos al personal para protección durante la producción.		100%		
16.- En este último año ha existido un accidente de trabajo.	100%			

---

3.- Se realizó Cuestionario de preguntas a 2 obreros la referente a la producción (ANEXO 2.1). De las respuestas se deduce:

-Los productos no son siempre de calidad por diversos motivos lo cual genera malestar en los clientes, no siempre la materia prima esta lista un día ante de la producción lo cual genera retraso en la misma, no siempre el manipuleo de la materia prima es el correcto lo cual genera desperdicio y el personal no siempre es el apropiado, generando gastos extras.

-No tienen formularios de órdenes de producción y devoluciones lo cual es indispensable para toda producción, no tienen todos los implementos necesarios para la producción lo cual genera retraso, no se le da el mantenimiento a los equipos y el área de producción no es el apropiado por falta de ventilación, todo esto genera gastos extras.

-No tienen el control adecuado de los desperdicios de la materia prima para su reutilización, la evacuación de la basura no es la adecuada, lo cual genera gastos extras.

-El recurso humano no se siente satisfecho lo cual genera malestar en la producción,

-La materia prima no es completamente seleccionadas o procesada durante la producción lo cual genera gastos y retraso de la producción

**Cuestionario de control interno**

**Área : laboral**

**Entrevistado: (Recursos Humanos)**

<b>Laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.- El personal está motivado para para rendir a lo máximo.			X	
2.-El personal es capacitado con continuidad.		X		
3.- Los beneficios sociales se los aprovisionan.		X		
4.- El sueldo se lo paga en la fecha correspondiente.		X		
5.-El personal rinde a lo máximo			X	
6.-Se paga sobre tiempo al personal de acuerdo a la ley.		X		
7.-Siempre la empresa está contratando personal por inconformidad laboral.	X			
8.-La empresa presta ayuda económica en caso de calamidad domesticas (enfermedad)			X	
9.-La empresa tiene los recursos contra incendio.		X		
10.-Consta el personal con seguro privado.			X	
11.-El departamento de recursos humano evalúa el personal		X		
12.-Existe control del pago del personal.			X	
13.- Existe personal en exceso			X	



---

4.- Se realizó Cuestionario de preguntas al departamento de recursos humanos referente al personal (ANEXO 3.1) .De las repuestas se deduce:

- El personal no estas motivado y capacitado para realizar sus labores a lo máximo.
- Nos dice que las relaciones laborales son muy variables lo cual impide el trabajo en equipo.
- No provisionan los beneficios y los sueldos se lo cancelan atrasados con 5 a 8 días y más días los beneficios. Lo cual impide el pago a tiempo o a fecha de los beneficios sociales.
- El personal no es productivo, y no se pagan horas extras de acuerdo a la ley y el personal varía mucho por estos motivos.
- No están totalmente capacitados para un incendio lo cual es indispensable para este tipo de negocio.
- No realizan evaluación del personal para medir su productividad.
- Tienen exceso de personal a veces porque el personal siempre está saliendo y entrando por problemas de pago y la empresa de liquidez.

**Cuestionario de control interno**

**Área : Materia primas**

**Entrevistado: (bodega)**

<b>Materia prima bodega</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.-Se realiza control de compras con firmas respectivas para pedidos externos.		X		
2.-Se costea la producción para sus pedidos de mercaderías.			X	
3.-Es inventariada la materia prima para su despacho interno.		X		
4.-Los jefes de producción se encargan de combinar la producción para realizar los pedidos.		X		
5.-Cada sucursal realiza por separados sus pedidos o son realizados por una sola persona.		X		
6.-La materia prima es de uso exclusivo para la producción de la empresa.		X		
7.-Es adecuado el almacenamiento de los productos.			X	
8.-Tienen exceso de stop de Productos.		X		
9.-Existen sobrantes de materia prima.			X	
10.-Los proveedores son cumplidos con la entrega de la materia prima.			X	
11.-Las materias primas son revisadas y devueltas en caso de inconformidad o calidad.			X	
12.-La materia prima es responsabilidad exclusiva del bodeguero y su ayudante		X		
13.- Existe un ayudante capacitado para realizar el almacenamiento de la materia prima.		X		

---

5.- Se realizó Cuestionario de preguntas al jefe de bodega referente a la materia prima y sus bodegas (ANEXO 4.1). De sus repuestas se deducen:

-No existe firma de pedidos para la compra, la cual recae sobre el bodeguero de acuerdo a la experiencia pero no es el paso a seguir.

-No existe costeo para la producción pero a veces la realiza el sr bodeguero lo cual no lo correcto.

-No son inventariadas las mercaderías lo cual es indispensable para su control, tener buenas combinaciones de producción y cada sucursal debe realizar sus órdenes de pedidos para que exista un filtro adecuado de control y de responsabilidad.

-No existe un adecuado almacenamiento de los productos lo cual genera que la materia prima sufra deterioro o se dañe.

- Se determina que no hay control en los sobrantes, los proveedores son incumplidos por faltas de pagos y por ende cuando la calidad es regular no se puede hacer las respectivas devoluciones, el sr bodeguero realiza otras funciones de la empresa a fuera de sus instalaciones lo cual impide el control adecuado de las bodegas y mercaderías.

-El bodeguero no tiene ayudante y por ende el personal no está capacitado para el almacenamiento de los productos, lo cual genera malestar para la producción.

---

**Cuestionario de control interno**

**Área : Cárnicos**

**Entrevistado: Proveedor**

<b>Proveedor</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.-La empresa es cumplida con sus pagos.		100%		
2.-La empresa realiza los pagos en cheques	100%			
3.-La empresa respeta los días de crédito.		50%	50%	
4.-Son ustedes cumplidos con las entregas y la calidad del producto.	50%		50%	
5.-La empresa le fija horarios de pagos.		100%		
6.-La empresa tiene facturas más de tres meses sin su cancelación.	100%			
7.-Es bueno el trato de los representante de la empresa.	50%		50%	

6.- Se realizó Cuestionario de preguntas a 2 proveedores referentes a los pagos y despachos (ANEXO 5.1). De las preguntas se deducen:

-No son cumplidos con los pagos por ende existe problema con los despachos y calidad de los productos, Lo cual genera gastos y malestar para la producción.

-Son incumpliendo con la fechas de pagos, y por tal motivo tenemos problema de despachos para la empresa.

-No, han determinado días de pagos lo cual genera problemas porque ellos acuden cualquier día para cobrar.

-La empresa tiene facturas caídas más de tres meses lo cual crea malestar a los proveedores.

- Los funcionarios de la empresa a veces no tiene buen trato, lo cual deja mucho que decir.

---

**Cuestionario de control interno**

Área : Agripac

Entrevistado: cliente

Cliente	Si	No	A veces	Comentarios
1.-La empresa es cumplida con los horarios pactados para las entregas de los productos		50%	50%	
2.-Es buena la calidad de los productos.	50%		50%	
3.-La transportación de los productos que usted aprecia es la adecuada.		100%		
4.-La atención personalizada es adecuada.	50%		50%	
5.-El producto es repetitivo y no varía.	50%		50%	
6.-la empresa tiene muchas falencias en cuanto a la entrega de los productos.	100%			

7.- Se realizó Cuestionario de preguntas a dos clientes de la empresa referente al servicio que se les presta (ANEXO 6.1). De tales preguntas se deducen:

-La empresa es muy variante para cumplir con los horarios de entrega de los productos. Por tal motivo se pierden clientes lo cual es un problema de liquidez.

-No tiene una adecuada transportación lo cual es algo delicado para este tipo de negocio.

-El personal no está capacitado para atender a los clientes ya que en este tipo de negocio es esencial porque su relación es directa con los clientes.

-Los productos son siempre los mismo, el cliente pide siempre variedades en el productos pero por precio no se puede variar, solo creando estrategias.

-La empresa tiene falencias para entregar a tiempo los productos. Y la administradores no realizan sus trabajos en un 100% no tienen continuidad.

**Reporte de cuentas por cobrar      Créditos 8 días      facturación semanal**

FECHA	Nº FACTURA	CLIENTE	VALOR	ESTADO
-------	------------	---------	-------	--------

7/05/2013	3705	Agripac	\$ 921.72	Vencida
13/05/2013	3724	Agripac	\$ 1100.87	Vencida
3/06/2013	3801	Agripac	\$ 1090.00	Vencida
10/06/2013	3842	Agripac	\$ 1170.43	Normal
<b>Total de corte</b>				

**Reporte de cuentas por cobrar Créditos 15 días facturación quincenal**

FECHA	N° FACTURA	CLIENTE	VALOR	ESTADO
2/05/2013	3770	Agip	\$ 1975.15	Pagada
23/05/2013	3779	Agip	\$ 1926.45	Vencida
38/05/2013	3810	Agip	\$ 2041.00	Vencida
10/05/2013	3881	Agip	\$ 18069.92	Normal
<b>Total del corte</b>				

**Reporte de cuentas por cobrar créditos 10 días facturación semanal**

FECHA	N° FACTURA	CLIENTE	VALOR	ESTADO
10/05/2013	3734	H.G	\$ 277.95	Pagada
20/05/2013	3765	H.G	\$ 230.35	Vencida
27/05/2013	3788	H.G	\$ 20.35	Vencida
28/05/2013	3803	H.G	\$ 39.37	Vencida
31/05/2013	3814	H.G	\$ 1696.00	Vencida
3/06/2013	3827	H.G	\$ 1720.00	Vencida
9/06/2013	3892	H.G	\$ 1368.28	Normal
<b>Total del corte</b>				

**8.-** Se revisó las cuentas por cobrar de la empresa, referente a la cartera vencida

(ANEXO 7.1). De tal revisión se deduce:

1.- el cliente Agripac presenta un valor importante, el cual se encuentra vencidos con 3 facturas ocasionando la falta de liquidez.

---

2.- el cliente Agip tiene 2 facturas vencidas lo cual crea un malestar en la liquidez

3.- El cliente H.G tiene 5 facturas vencidas lo cual genera falta de liquidez y este cliente es muy exigente para lo cual debemos gestionar un plan de cobro inmediato.

### **Resumen**

Toda la información recopilada nos da por resultado que en esta empresa no se cumplen con los procesos, no tienen un adecuado control de los recursos financieros y el recurso humano no está bajo las leyes laborales.

Existe mal uso de los recursos financiero y por ende afecta a la liquidez, la cual se solucionara con el empleo del manual para el correcto uso de los recursos financieros.

### **3.5 Criterios para la Elaboración de la Propuesta.**

Es de carácter urgente elaborar un manual de control interno de los Recursos Financieros para que la empresa Ecuamenus S.A tenga una buena liquidez ,porque de acuerdo a las entrevistas, encuestas y revisiones de documentos se aprecia que hay mala utilización de los recursos financieros por partes de los dueños y funcionarios principales que son los mismos.

Y por ende existe malestar en la empresa por parte del recurso humano, proveedores, clientes y los mismos dueños.

---

## **CAPITULO IV**

### **MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ECUAMENUS S.A.**

#### **4.1- Introducción**

Toda entidad necesita un sistema de control interno, por eso propongo **el MANUAL PARA EL CONTROL INTERNO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA**

**ECUAMENUS S.A (SERVICIO DE CATERING).** Que es base primordial para poder desarrollar adecuadamente sus operaciones o actividades, establecer responsabilidades de los funcionarios, información, medidas de seguridad y objetivos que participen en el cumplimiento con la misión institucional propuesta.

El control interno de los recursos financieros aparte de velar por la liquidez de la empresa, constituye las directrices principales de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

En razón de esta importancia que adquiere el control interno de los recursos financieros para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

#### **4.2- Descripción de la Propuestas**

El manual de control interno es un documento detallado e integral que contiene en forma ordenada y sistemáticas, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una entidad en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc.

Mediante el empleo de estándares, tipos de estándares, medición de resultados, retroalimentación, ubicación estratégica.

---

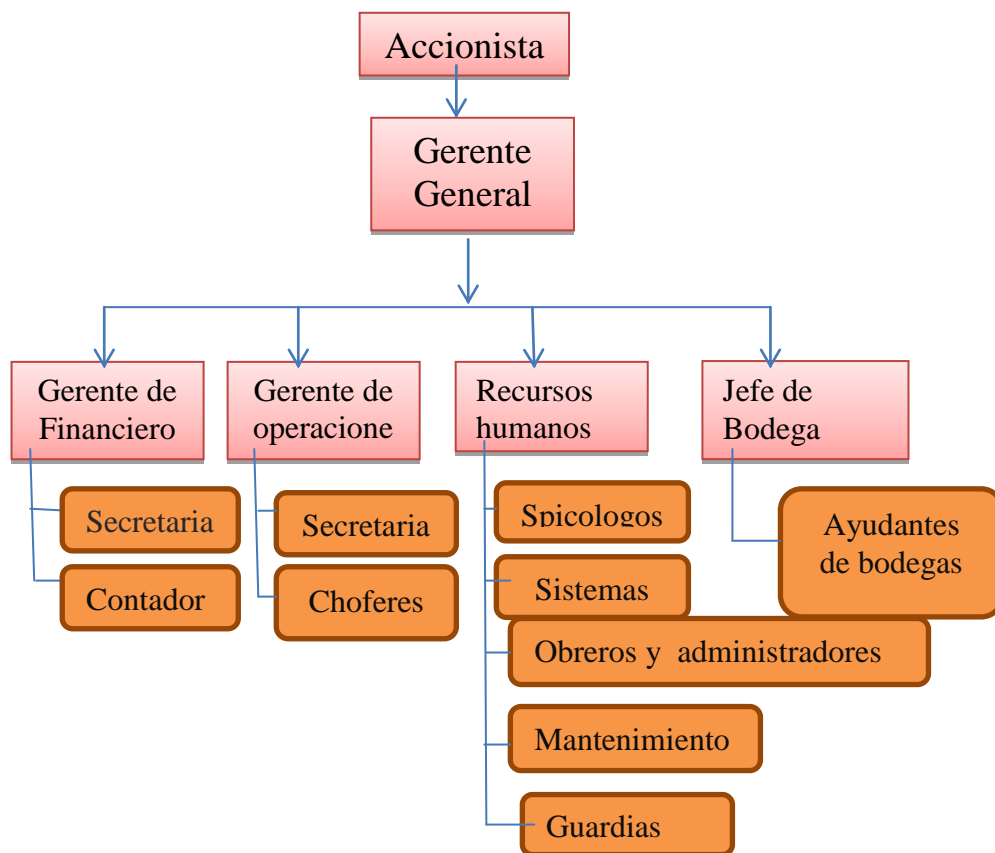
#### **Contenido del Manual de Control Interno para los Recursos Financieros**

- Organigrama de las funciones, tareas y responsabilidades.
- Un sistema control de las bodegas para que existe un adecuado abastecimiento.
- La existencia de un mecanismo dentro de las estructuras de la empresa, conocidas como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máximo protección posible contra errores, fraude y corrupción.



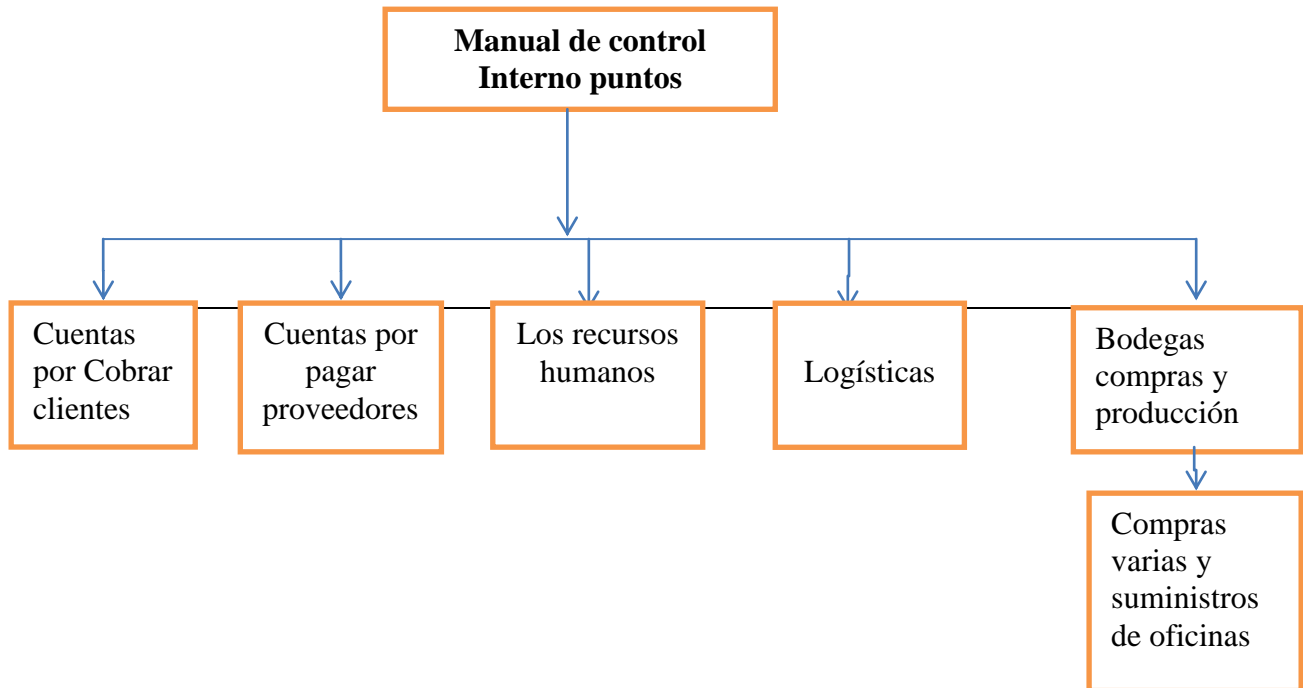
- La existencia del sistema presupuestario que establezca la producción.
- Estrategias para los créditos de cuentas por cobrar y proveedores.
- Estrategias de recursos humanos para evaluar al personal.
- Mecanismo de logísticas mediante la óptima utilización de los transportes.
- Mecanismos de compras de suministros de oficina y compras varias.

### Organigrama de la empresa Ecuamenus S.A



---

## Estructura del Manual



### **1.- Funcionamiento y Responsabilidades en lo relacionado con las Cuentas por Cobrar:**

-La asistente de gerencia Tomara los pedidos en una carpeta solo de clientes, en la cual se registrará todos los pedidos con fechas, quién hace los pedidos, precios, de forma ordenada y legible sin alteraciones y firmado.

### **Formulario de Registros de Pedidos de Clientes**

**Fechas:** -----

<b>Cientes</b>	<b>Pedidos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Cliente 1</b>	<b>Normales</b>		
	<b>Dietas</b>		
	<b>Meriendas</b>		
<b>Cliente 2</b>	<b>Normales</b>		
	<b>Dietas</b>		
	<b>Meriendas</b>		
<b>Cliente 3</b>	<b>Normales</b>		
	<b>Dietas</b>		
	<b>Meriendas</b>		

-----

**Encargado**

-----

**Responsables**

- Todos los días el gerente financiero al finalizar la jornada debe ingresar los pedidos en un sistema de cómputo, Para su respectiva facturación Y firmar la carpeta de pedidos.
- Pedir a los clientes el comprobante de recepción del producto todos los días para confrontar los datos y en caso de inconformidad para dar de baja los productos y firmados.
- En caso de facturación especial la gerente general debe reportarla en la misma carpeta con los precios y firmado.
  
- El Gerente Financiero es el único responsable de la facturación y toda falla recaerá sobre él, debe reportar cualquier error porque esta es la parte esencial para la liquidez y tomar correctivos para la facturación oportuna.
- La facturación deberá ser revisada por el gerente operativo la cual servirá de doble filtro Y firmar la hoja de revisado.
- Debe realizar el Gerente Financiera las facturaciones siempre en la fecha de corte de acuerdo a lo pactado con el cliente, debe ser entregada el día siguiente del corte. Por ejemplo semanal, quincenal y mensual.

---

-El Gerente Financiero debe revisar las facturas que tengan consignadas bien la fecha, impuestos, nombre, ruc y que contenga detalle de los productos, Para facilitar el cobro.

- Debe elaborarse un formulario para registrar las personas encargadas de entregar las facturas y con fecha de entrega de la misma y firmado por el facturador y repartidor.

### **Formularios de entregas de facturas para clientes**

**Fecha: 23 de Marzo 2013**

<b>Cientes</b>	<b>Factura #</b>	<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>	<b>Cheque #</b>	<b>Banco</b>
<b>Cliente 1</b>	<b>0000345</b>	<b>4/03/13</b>	<b>\$500.00</b>		
<b>Cliente 2</b>	<b>002345</b>	<b>8/03/13</b>	<b>1200.00</b>		

-----  
**Responsables**

-----  
**Encargado**

- El Gerente Financiero deberá Almacenar en una carpeta las facturas por cliente, las por cobrar y las cobradas por separada.

- El gerente Financiero debe hacer cortes de las cuentas por cobrar de acuerdo a la antigüedad y generar el plan de cobro.

### **2.-Funcionamiento y Responsabilidades en lo relacionados las Cuentas por Pagar (Proveedores).**

-Debe registrar el gerente financiero todos los proveedores y posibles proveedores en un sistema de cómputo para tener a la mano toda información para elegir el mejor.

-El sr bodeguero debe Adjuntar las notas de pedidos para comparar con lo facturado por el proveedor y firmarlas por ambas partes una vez recibidas las facturas.

-El gerente financiero debe registrar las facturas en el sistema de cómputo por proveedor y con los días de plazo.

-El gerente financiero debe guardar las facturas en una carpeta por proveedores y las pagadas en otra carpeta.

- El gerente financiero debe hacer recibos de pagos a proveedores con fechas y copias, guardar los recibos adjuntos con las facturas que contenga el número de cheque y cantidad de dinero, firmado por ambas partes.

### **Recibos de pagos a proveedores**

**Fecha: 23 de Marzo 2013**

<b>Proveedor</b>	<b>Fecha</b>	<b>Factura #</b>	<b>Valor</b>	<b>Cheque #</b>	<b>Banco</b>
<b>Pronaca</b>	<b>5/03/13</b>	<b>O1000211</b>	<b>\$2000.oo</b>	<b>211</b>	<b>Pichincha</b>

-----  
**Responsables**

-----  
**Encargado**

- El gerente financiero debe guardar las facturas en unas carpetas separadas de las cuentas por pagar.

-El gerente financiero debe hacer cortes de las cuentas por pagar con los respectivos plazos de acuerdo a la antigüedad.

- En caso de tomarse más día de pago enviar correos a proveedores explicando el motivo y fijar fechas.

### **3.-Funcionamiento y Responsabilidades en lo relacionado al control del El Recurso Humano.**

- El gerente del recurso humano debe almacenar currículos en carpetas de personal calificado para sus respectivas entrevistas con datos personales.

- Contratar personal calificado y hacerles evaluaciones de intelecto y psicológicas, hacer las evaluaciones pertinentes a todo personal que va hacer contratado.

- El gerente del recurso humano deberá tomarles pruebas por lo menos 3 días y ver su rendimiento para su contratación.

### Cuadro de Rendimiento de personal a prueba

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Preguntas	Calificación (1 al 10)	Observaciones
Es cumplido con las tareas delegadas		
Es ágil con las tareas		
Tiene buena relación laboral		
Tiene experiencia		
Es atento en lo laboral		
En lo personal es aseado		
Es productivo		
<b>Promedio</b>		<b>Regular</b>

**ES MALO (1-3)**

**BUENO (7-8)**

**REGULAR (4-6)**

**MUY BUENO (9-10)**

-----  
**Recursos humanos**

-----  
**Jefe de producción**

- El gerente de los recursos humanos deberá Fijar sueldos, condiciones, deberes, beneficios y despejar todas las dudas del candidato, de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo.
- Todo personal deberá ser sometido a periodos de pruebas de 1 mes antes de formalizar el contratarlo de trabajo.
- Prepararse y efectuarse capacitaciones al personal de toda índole.
- Proveer de medios de protección a los empleados.
- Realizar un control de los pagos que se efectúen a los trabajadores, los pagos se deberían hacer por transferencia a cuenta personales.
- Provisionar los beneficios sociales.

---

-debe tener control de la asistencia de todo el personal

### Cuadro de Asistencia del personal

**Fecha: Lunes 18/03/2013**

**N° 01**

Nombres	Hora de entrada	Hora de salida	Firmas

-----

**Jefe de planta**

-----

**Encargado planta**

- Pagar las horas extras de acuerdo a las leyes.
- darles rol de pago a todo el personal para que verifique todos los ingresos y egresos.
- Todos los préstamos realizados por el personal deberá ser descontado por rol.
- Guardar todos los roles, beneficios y firmados en una carpeta.

#### **4. Funcionamiento y Responsabilidades en lo relacionados a la Logística:**

- El gerente operativo deberá realizar un cuadro de repartos con los vehículos disponibles de forma diaria y firmado por el encargado.

#### **Cuadro de Repartos de productos a clientes**

**Hora de salida: 11:00 am**

**Fecha: 23/03/2013**

**Hora de entrega: 1:00 pm**

<b>Choferes</b>	<b>Hora de entrega</b>	<b>Recorrido</b>	<b>Recorrido</b>	<b>Recorrido</b>	<b>Puntos general</b>
<b>Nombre</b>	<b>12:00</b>	<b>Cliente 1</b>	<b>Cliente 2</b>	<b>Cliente 3</b>	<b>Sur</b>
<b>Del</b>	<b>12:30</b>	<b>Cliente 4</b>	<b>Cliente 5</b>	<b>Cliente 6</b>	<b>Norte</b>
<b>Chofer</b>	<b>12:40</b>	<b>Cliente7</b>	<b>Cliente 8</b>	<b>Cliente 9</b>	<b>Norte</b>
<b>Notas</b>	<b>La ruta hoy salió tarde por motivos ajenos a la transportación</b>				

\_\_\_\_\_

**Jefe de logística**

\_\_\_\_\_

**Chofer**

- El gerente Operativo deberá darles a los choferes los tiques para combustibles y hacerles firmar un recibo.
- El Gerente Operativo deberá revisar los vehículos para la transportación diaria.
- Todo uso de los vehículos deben ser exclusivo de la empresa en caso de uso particular deberá ser parcial el mantenimiento.
- El Gerente Operativo deberá hacer firmar formularios de espera y salida de los choferes.

### **Formulario de salida de vehículos**

**FECHA.**-----

<b>Choferes</b>	<b>SALIDA</b>	<b>FIRMAS</b>
<b>Nombre</b>	<b>11:00 AM</b>	
<b>Nombre</b>	<b>11:20 AM</b>	
<b>Nombre</b>	<b>11:40 AM</b>	
<b>Nombre</b>	<b>11:50 AM</b>	



---

-----

**Supervisor**

-----

**Jefe**

- hacer firmar a los clientes los formularios de recibido del producto por parte del chofer.
- El Gerente Operativo deberá guardar todos los reportes diarios, formularios firmados entregarlo al gerente financiero.

**5.- Funcionamiento y Responsabilidades en lo relacionados a las Bodega, compra y producción.**

**Bodega y compra.**

- Los jefes de producción deben hacer los requerimientos de productos adjunto a las órdenes de producción y firmados.

**Órdenes de producción**

**Fecha: Lunes 18/03/2013**

**N° 01**

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Usos</b>

-----

**Jefe de planta**

-----

**Encargado planta**

- 
- El bodeguero debe fijar las horas de recepción de productos, de acuerdo al proveedor.
  - El bodeguero debe revisar toda la mercadería que ingresa y el ayudante y en caso de inconformidad devolver de manera inmediata, hacer el almacenamiento apropiado de manera rápida.
  - El bodeguero debe Ingresar todo la materia prima en el sistema de cómputo y sacar copia de las facturas para respaldarse y guardar en una carpeta.
  - El bodeguero debe Realizar reportes diarios de la rotación del producto para su abastecimiento y Firmado.
  - El bodeguero y su ayudante deben Inspeccionar todos los días los equipos de enfriamiento y revisar que todos los equipos estén en funcionamiento y buena ventilación, Reportes diarios para saber su próximo mantenimiento y firmado.
  - El bodeguero debe hacer reportes diarios que toda las bodegas estén limpias y firmados los formularios.
  - Los jefes de producción deben realizar una semana antes el costeo de la producción para realizar pedidos firmados por el administrador y responsables las órdenes de producción.
  - El jefe de producción debe Hacer los pedidos a la bodega con las respectivas órdenes de producción de toda la semana el día viernes para la semana siguiente.
- 
- El ayudante de bodega debe realizar los despachos de bodega con respectivas órdenes y el departamento de producción llenara un formulario de pre laborado y devoluciones diarias.
  - Todos los jefes de producción de cada sucursal deben realizar sus propias órdenes de producción con sus respectivas firmas.
  - El administrador y el jefe de producción En caso de inconformidad realizar los reporte y firmados para su solución.

## **6.- Funcionamiento y Responsabilidades en lo relacionado a las compras varias y suministros de oficinas.**

- Para las compras presentar proformas al Gerente Financiero para luego realizar los desembolsos de dineros. Firmadas

- 
- Todas las compras vareas deberán ser reportadas con un recibo del dinero de parte de la empresa y adjuntar las facturas con el recibo y firmadas por el encargado de las compras.
  - Todas los requerimientos se deberán hacer por escritos y determinar el uso y firmados.
  - todos lo requerido será entregado a bodega para ser inventariado y luego repartido con el formulario de entregas de suministros y las compras vareas en la ordenes de producción y firmados por jefe de bodega y solicitantes.
  - Cualquier inconformidad con lo solicitado deberá ser inmediata su devolución a bodega y firmados.
  - Bodega debe realizar los respectivos cambios de conformidad con lo solicitado y firmados.

#### **4.3.- Beneficios de la Propuesta.**

El Manual de Control Interno para los Recursos Financieros tiene muchos beneficios para cualquier entidad, mejorar la utilización de los recursos poderlos hacer óptimos para su productividad y así obtener liquidez y todos los procesos necesarios para que este manual sea un éxito.

## **Capítulo v**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones.**

La empresa Ecuamenus S.A. presenta problema en el flujo de efectivo y el incorrecto uso de los recursos financieros, por tal motivo el personal se ve afectado por falta de pago, los beneficios sociales no son pagados en la fechas que la ley establece.

Los proveedores tienen inconvenientes para el despacho por facturas vencidas, lo cual retrasa la producción y la empresa tiene problemas para cumplir con los despachos.

La empresa no se ha capitalizado por tal motivo no tiene flujo para realizar las inversiones a tiempo para montar o adecuar los locales que se les prestara el servicio, lo cual crea malestar en el cliente porque no se ve al momento lo que requiere el cliente.

En la bodega no existe el control adecuado de la materia prima por ende existe robo y desperdicio de la misma, por falta de ayudantes y un sistema de inventario, ordenes de pedidos para la producción.

El área administrativa no existe una correcta delegación de tareas y funciones lo cual crea malestar e gastos innecesarios.

Por eso es necesario cumplir con el manual del control interno de los recursos financieros para tener una correcta directriz de la empresa con este obtener productividad y liquidez de la empresa.

## **5.2. Recomendaciones.**

- 1.- La utilización del manual del control interno para el buen uso de los recursos financiero.
- 2.-Capacitar al personal para el buen uso del manual en todas las áreas.
- 3.- Supervisar las tareas y ejecución del manual
- 4.-Realizar reportes mensual del rendimiento del buen uso del manual.
- 5.-Implementar un sistema contable
- 6.-Implementar un sistema de inventario.
- 7.-Implementar un sistema de nómina.
- 8.-Implementar los controles de seguridad para el recurso humano
- 9.-implementar los medios de control para salvaguardar los Recursos de la producción.

10.-Realizar los reportes mensual de la liquidez y el buen uso de los recursos financieros.

---

## **Bibliografía**

### **Libros.**

- 1.- Cooper&Librand S.A. Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España. Año 1992 (informes)
- 2.-Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Venezuela. Año 1994 (control de los recursos financieros)

- 
- 3- Fonseca Borja, René. Auditoría Interna: Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis, Año 2004,(Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control).
  - 4.- Holmes, A. Auditorías Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México. Año 1994 (métodos de control interno)
  - 5.-Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), Guía de Auditoría Interna No. 2. Guatemala: IGCPA. Año 2000.(Tipos de control interno).
  - 6.- Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), Norma de Auditoría No. 14 Guatemala: IGCPA. Año 2000.( control de los recursos financieros).
  - 7.- John W. Cook y Gary M. Winkle, Auditoría, 3º edición, Editorial McGRAW. Año 1987 (medir la liquidez)
  - 8.-Leonard, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. México: Editorial Diana. Año 1990 (evaluación del control interno).
  - 9.- Meigs, W. Larsen, J. Principios de Auditoría. Segunda Edición. México. Editorial Diana. Año 1994 (medición de estándares)
  - 10.- Perdomo Salguero, Mario Leonel. Técnicas y Procedimientos de Auditoría I Guatemala: Ediciones Contables, Administrativas -ECA- Segunda edición. AÑO 2006 (Actividad de control de los recursos financieros)
  - 11.- Poch, Ramón – Manual de control interno – Gestión 2000 – Año 1997 (Evaluación del control interno)
  - 12.-Poch, R. Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España Año 1992 (resultados control interno).
  - 13.-Whittington O. Ray y KurtPanny, Principios de Auditoría. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.. Año 2005.(análisis financieros aplicados al control de los Recursos Financieros).

### **Apuntes**

- 14.-Gómez, Giovanni, Introducción a la Evaluación del Sistema de Control Interno

---

15.-Ricardos vilches Troncoso Apuntes tomados de: Apuntes Del Estudiante de “Auditoria”. Contador General mención Computación. CFT; Diego Portales. Contador Auditor. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez

### **Resoluciones .**

16.-Resolución No.297 – 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Monografías**

17.-Control interno - Informe Coso –Disponible

en:<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml> 1 de 7 07/03/2011. Consultado 17 de mayo 2013.

18.- <http://es.scribd.com/doc/55983705cuestionarios-control-interno> (test para entrevistas formato)

19.-<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml#DISE%C3%91>(concepto de control interno)

20.-Definición de Control Interno consultado el 14/10/10 de la página

; <http://www.documentalistaenredado.net/469/glosario-sobre-auditorias-de-información>

21.- Ladino Enrique, Control Interno, Informe Coso, consultado el día 14/10/2010 de la pág.

<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

**ANEXO # 1.1**

**Cuestionario de control interno**

**Fecha : 23 de Enero del 2013**

**Área : Cuenta por cobrar**

**Entrevistado: (Jefe financiero)**

**Oficina : Guayaquil (Entre Ríos)**

**Responsable: C.P.A**

<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.-Existe un plan de cobro que le dé la fecha de cobro				
2.-Tiene un programa adecuado para el control colectivos de las cuentas (computo)				
3.- Se prepara informe mensual del saldo de las cuentas por cobrar por antigüedad.				
4.-Los informes de las cuentas por cobrar son revisados por algún funcionario para ser efectivizadas				
5.-Se tiene listas o catálogo de clientes con direcciones, teléfonos. Otros datos etc.				
6.-Se realizaron escritos a clientes de saldos de cuentas por cobrar a favor.				
7.-Es adecuada la custodia físicas de los documentos por cobrar o son custodiadas siempre por el Contador.				
8.-Tienen un plan de cobro o estimaciones para las cuentas incobrables.				



9.-Las personas que realizan los créditos y cobranzas es la misma que contabiliza.				
10.-Existen cobros anticipados con algún cliente y son registrados por separados hasta que la venta concluya				
11.- Se realizan recibos para confirmar la cobranza o venta entregando el original al cliente y la copia la guardan				
12.- Las cuentas por cobrar con mayor antigüedad a 3 meses se generan algún plan de cobro.				
13.-Todas las ventas en efectivo son depositadas en el banco para tener un registro de cobro.				
14.-Existe adecuada información para la facturación poco error				

**Jefe Financiero**

**Responsable**

---

**ANEXO # 1.2**

**Cuestionario de control interno**

**Fecha : 23 de Enero del 2013**

**Área : logística**

**Entrevistado: (Gerente operaciones)**

**Oficina : Guayaquil (Entre Ríos)**

**Responsable: C.P.A**

<b>Logísticas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.-Existe una adecuada logística				
2.-Tienen los camiones suficientes para las operaciones.				
3.- Tienen tiques para el abastecimientos de combustibles				
4.-Se alquila transportes extras				
5.-Se le da mantenimiento a los vehículos				
6.-El personal está capacitado para la logísticas correspondientes diarias				
7.-Existe un manual de logística general				

Jefe operaciones

Responsable

---

**ANEXO # 2.1**

**Cuestionario de control interno**

**Fecha : 23 de Enero del 2013**

**Área : Materia Prima y Producción**

**Entrevistado: (obrero1)**

**Oficina : Guayaquil (Entre Ríos)**

**Responsable: C.P.A**

<b>Materia Prima y Producción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.-Son de calidad excelente la materia prima.				
2.-Los productos son abastecidos siempre 1 día antes de la producción.				
3.- Existe personal capacitados para la producción y manipulación de la materia prima.				
4.-Se preparan para la producción del día siguiente.				
5.-Existen ordenes de producción y devoluciones.				
6.-Tienen los implementos adecuados para la producción.				
7.-Se da mantenimiento a los aparatos para la producción.				
8.-Existe un ambiente adecuado para la producción (ventilación y iluminación).				
9.-Tienen primeros auxilios en caso de accidente de trabajo				
10.-Utilizan uniformes adecuados para la producción interna				

11.-Tienen control de desperdicio de la materia prima				
12.- Es adecuada la evacuación de los desperdicios (basura)				
13.-El personal está satisfecho en el área de producción				
14.-Existe una adecuada selección de la materia prima durante la producción				
15.- Se le brinda equipos al personal para protección durante la producción.				
16.- En este último año ha existido un accidente de trabajo.				

**Obrero 1**

**Responsable**

---

---

**ANEXO # 3.1**

**Cuestionario de control interno**

**Fecha : 23 de Enero del 2013**

**Área : laboral**

**Entrevistado: (Recursos Humanos)**

**Oficina : Guayaquil (Entre Ríos)**

**Responsable: C.P.A**

<b>Laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.- El personal está motivado para para rendir a lo máximo.				
2.-El personal es capacitado con continuidad.				
3.- Los beneficios sociales se los provisionan.				
4.- El sueldo se lo paga en la fecha correspondiente.				
5.-El personal rinde a lo máximo				
6.-Se paga sobretiempo al personal de acuerdo a la ley.				
7.-Siempre la empresa está contratando personal por inconformidad laboral.				
8.-La empresa presta ayuda económica en caso de calamidad domesticas (enfermedad)				

9.-La empresa tiene los recursos contra incendio.				
10.-Consta el personal con seguro privado.				
11.-El departamento de recursos humano evalúa el personal				
12.-Existe control del pago del personal.				
13.- Existe personal en exceso				

**Recursos humanos**

**Responsable**

---

---

**ANEXO # 4.1**

**Cuestionario de control interno**

**Fecha : 23 de Enero del 2013**

**Área : Materia primas**

**Entrevistado: (bodega)**

**Oficina : Guayaquil (Entre Ríos)**

**Responsable: C.P.A**

<b>Materia prima bodega</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.-Se realiza control de compras con firmas respectivas para pedidos externos.				
2.-Se costea la producción para sus pedidos de mercaderías.				
3.-Es inventariada la materia prima para su despacho interno.				
4.-Los jefes de producción se encargan de combinar la producción para realizar los pedidos.				
5.-Cada sucursal realiza por separados sus pedidos o son realizados por una sola persona.				
6.-La materia prima es de uso exclusivo para la producción de la empresa.				
7.-Es adecuado el almacenamiento de los productos.				
8.-Tienen exceso de stop de Productos.				
9.-Existen sobrantes de materia prima.				
10.-Los proveedores son cumplidos con la entrega de la materia prima.				

11.-Las materias primas son revisadas y devueltas en caso de inconformidad o calidad.				
12.-La materia prima es responsabilidad exclusiva del bodeguero y su ayudante				
13.- Existe un ayudante capacitado para realizar el almacenamiento de la materia prima.				

**Jefe de bodega**

**Responsable**



---

**ANEXO # 5.1**

**Cuestionario de control interno**

**Fecha : 23 de Enero del 2013**

**Área : Cárnicos**

**Entrevistado: Proveedor**

**Oficina : Guayaquil**

**Responsable: C.P.A**

<b>Proveedor</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.-La empresa es cumplida con sus pagos.				
2.-La empresa realiza los pagos en cheques				
3.-La empresa respeta los días de crédito.				
4.-Son ustedes cumplidos con las entregas y la calidad del producto.				
5.-La empresa le fija horarios de pagos.				
6.-La empresa tiene facturas más de tres meses sin su cancelación.				
7.-Es bueno el trato de los representante de la empresa.				

**Proveedor**

**Responsable**

---

**ANEXO # 6.1**

**Cuestionario de control interno**

**Fecha : 23 de Enero del 2013**

**Área : Agripac**

**Entrevistado: cliente**

**Oficina : Guayaquil**

**Responsable: C.P.A**

<b>Cliente</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Comentarios</b>
1.-La empresa es cumplida con los horarios pactados para las entregas de los productos				
2.-Es buena la calidad de los productos.				
3.-La transportación de los productos que usted aprecia es la adecuada.				
4.-La atención personalizada es adecuada.				
5.-El producto es repetitivo y no varía.				
6.-la empresa tiene muchas falencias en cuanto a la entrega de los productos.				
7.-Esta siempre el administrador de la empresa supervisando los diferentes puntos de entrega del producto.				
8.- Usted piensa que el precio del producto es acorde a lo solicitado.				

**Proveedor**

**Responsables**

---

## Anexo 7.1

### Reporte de cuentas por cobrar Créditos 8 días facturación semanal

FECHA	N° FACTURA	CLIENTE	VALOR	ESTADO
7/05/2013	3705	Agripac	\$ 921.72	Vencida
13/05/2013	3724	Agripac	\$ 1100.87	Vencida
3/06/2013	3801	Agripac	\$ 1090.00	Vencida
10/06/2013	3842	Agripac	\$ 1170.43	Normal
Total de corte				

### Reporte de cuentas por cobrar Créditos 15 días facturación quincenal

FECHA	N° FACTURA	CLIENTE	VALOR	ESTADO
2/05/2013	3770	Agip	\$ 1975.15	Pagada
23/05/2013	3779	Agip	\$ 1926.45	Vencida
38/05/2013	3810	Agip	\$ 2041.00	Vencida
10/05/2013	3881	Agip	\$ 18069.92	Normal
Total del corte				

### Reporte de cuentas por cobrar créditos 10 días facturación semanal

FECHA	N° FACTURA	CLIENTE	VALOR	ESTADO
10/05/2013	3734	H.G	\$ 277.95	Pagada
20/05/2013	3765	H.G	\$ 230.35	Vencida
27/05/2013	3788	H.G	\$ 20.35	Vencida
28/05/2013	3803	H.G	\$ 39.37	Vencida
31/05/2013	3814	H.G	\$ 1696.00	Vencida
3/06/2013	3827	H.G	\$ 1720.00	Vencida
9/06/2013	3892	H.G	\$ 1368.28	Normal
Total del corte				