



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA: CPA**

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL AREA
FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A.”**

AUTOR: CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ

TUTOR: ROQUE JUAN CAGUA HIDROVO MSc.

D.M. DE QUITO, 2018

DECLARACION JURAMENTADA**NOTARIA SEXAGESIMA CUARTA DEL CANTON
QUITO****ESCRITURA N.- 2018-17-01-064-P-0602**ACTO:**DECLARACIÓN JURAMENTADA**OTORGANTE:**CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ****C.B. DI 2 COPIAS**

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, hoy día, **NUEVE DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO**, ante mí, **ABOGADO PAUL DAVID ARELLANO SARASTI, NOTARIO SEXAGESIMO CUARTO DEL CANTÓN QUITO**, comparece la señora **CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ** de estado civil casada, por sus propios derechos. La compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, domiciliada en esta ciudad de Quito, legalmente capaz para contratar y obligarse; a quien de conocer doy fe, ya que me presenta sus documentos de identidad; cuyas fotocopias solicita se agreguen debidamente certificadas, y me autoriza de conformidad con el artículo Setenta y Cinco de la Ley Orgánica de Gestión de Identidad y Datos Civiles a la obtención de su información en el Registro Personal Único, cuyo custodio es la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, que se agrega como habilitante, advertida la compareciente por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinada que fue en forma aislada y separada de que

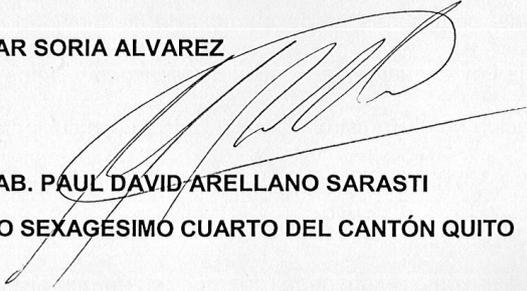


comparece al otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, bien instruida por mí, el Notario, en el objeto y resultados de esta escritura pública, a la que procede libre y voluntariamente y, para el efecto, bien inteligenciada de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio, y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud, comparece de conformidad con la siguiente declaración: Yo, **CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ**, con cédula de ciudadanía ecuatoriana número: uno siete uno nueve uno seis tres cuatro nueve tres, bajo juramento declaro lo siguiente: Que la información y el tema desarrollado en la tesis denominada "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A." es de mi autoria. Es todo cuanto puedo declarar en honor a la verdad. HASTA AQUÍ LA DECLARACION, que junto con los documentos habilitantes, queda elevada a escritura pública con todo el valor legal del caso. Para la celebración de la presente escritura se han observado todos los preceptos legales y, leída que le fue a la compareciente por mí, el Notario, se ratifica en todas y cada una de sus partes, para constancia firma conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.



Sra. CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ

C.C. 171916349-3



AB. PAUL DAVID ARELLANO SARASTI
NOTARIO SEXAGESIMO CUARTO DEL CANTÓN QUITO

REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
 IDENTIFICACIÓN Y EEDUCACIÓN

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN No. **171916349-3**

CIUDADANÍA: ECUATORIANA
 APELLIDOS Y NOMBRES: **SORIA ALVAREZ CRISTI DEL PILAR**
 LUGAR DE NACIMIENTO: **PICHINCHA QUITO**
 FECHA DE NACIMIENTO: **1983-02-07**
 NACIONALIDAD: **ECUATORIANA**
 SEXO: **F**
 ESTADO CIVIL: **CASADO**
RICARDO JAVIER PAREDES DE LA CUEVA




INSTRUCCIÓN: **BACHILLERATO** PROFESIÓN / OCUPACIÓN: **ESTUDIANTE**
 APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE: **SORIA CARLOS VICENTE**
 APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE: **ALVAREZ ANA MARIA DEL PILAR**
 LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: **QUITO 2015-09-04**
 FECHA DE EXPIRACIÓN: **2025-09-04**

NOTARIA SEXAGÉSIMA CUARTA DEL CANTÓN QUITO
 REPÚBLICA DEL ECUADOR



CERTIFICADO DE VOTACIÓN
 4 DE FEBRERO 2018

020 JURTA No. **020 - 122** FILIADO **1719163493** CÉDULA

SORIA ALVAREZ CRISTI DEL PILAR
 APELLIDOS Y NOMBRES

PICHINCHA PROVINCIA **QUITO** CANTÓN **CARCELEN** PARROQUIA
 CIRCUNSCRIPCIÓN: **ZONA: 1**




NOTARIA SEXAGÉSIMA CUARTA DEL CANTÓN QUITO
 N° 2018 17-01-64-D.....

FACTURA N°.....
 Conforme lo dispuesto por el Art. 18 numeral 5 de la Ley Notarial, doy fe que el documento que en..... foja(s) antecede, es FIEL COPIA DEL ORIGINAL.
 Quito, a..... **09 FEB 2018**.....

AB. PAUL DAVID ARELLANO SARASTI
 NOTARIO DEL CANTÓN QUITO

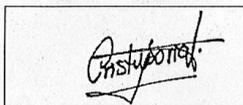


REPÚBLICA DEL ECUADOR
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación



Dirección General de Registro Civil,
Identificación y Cedulación

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1719163493

Nombres del ciudadano: SORIA ALVAREZ CRISTI DEL PILAR

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/GONZALEZ SUAREZ

Fecha de nacimiento: 7 DE FEBRERO DE 1983

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: CASADO

Cónyuge: PAREDES DE LA CUEVA RICARDO JAVIER

Fecha de Matrimonio: 25 DE JULIO DE 2015

Nombres del padre: SORIA CARLOS VICENTE

Nombres de la madre: ALVAREZ ANA MARIA DEL PILAR

Fecha de expedición: 4 DE SEPTIEMBRE DE 2015

Información certificada a la fecha: 9 DE FEBRERO DE 2018

Emisor: SEBASTIAN GERARDO GUERRON ESPINOZA - PICHINCHA-QUITO-NT 64 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 189-092-69264



189-092-69264

Ing. Jorge Troya Fuertes
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



La institución o persona ante quien se presente este certificado deberá validarlo en: <https://virtual.registrocivil.gob.ec>, conforme a la LOGIDAC Art. 4, numeral 1 y a la LCE. Vigencia del documento 1 validación o 1 mes desde el día de su emisión. En caso de presentar inconvenientes con este documento escriba a enlinea@registrocivil.gob.ec

HASTA AQUI LOS HABILITANTES.- Se otorgó ante mí, en la fecha que consta del presente documento y en fe de ello confiero esta SEGUNDA COPIA CERTIFICADA DE LA DECLARACION JURAMENTADA otorgada por CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ, debidamente firmada y sellada en QUITO el día de hoy nueve de febrero del año dos mil dieciocho.

AB. PAUL DAVID ARELLANO SARASTI

NOTARIO SEXAGESIMO CUARTO DEL CANTON QUITO

Notario
AB. PAUL DAVID ARELLANO SARASTI



20602

ВГЛУМСО
НОТЪ ЕИ

ВГЛУМСО
НОТЪ ЕИ

CERTIFICACION DEL TUTOR

Roque Juan Cagua Hidrovo. MSc, en calidad de tutor de trabajo de investigación designado por disposición de la Cancillería de la UMET, certifico que la Sra. **CRISTI DEL PIALR SORIA ALVAREZ**, ha culminado el trabajo de investigación con el tema: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDCIAL C.A.**, quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por los que se aprueba la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente

Roque Juan Cagua Hidrovo. MSc.

Tutor del Trabajo de Graduación

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

III

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre el tema: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A.; la presente investigación así como las expresiones difundidas en la misma son de propias del autor, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet e investigación de campo.

En consecuencia asumo la responsabilidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar en contenido expuesto.

Atentamente



CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ
C.I. 171916349-3

CESIÓN DE DERECHOS

IV

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A.”**.

Del autor **CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ**, quién manifiesta en forma libre y voluntaria lo siguiente:

“Cedo los derechos de la Tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario”.

Atentamente.



CRISTI DEL PILAR SORIA ALVAREZ
1719163493

DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría y oportunidad para poder llegar a este momento importante de mi formación profesional.

A mi esposo Javier que con su amor infinito, paciencia y sabiduría ha sabido comprender, colaborarme y apoyarme en todo este largo camino de la época universitaria, juntos hemos podido realizar este anhelado sueño. Doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino y estoy segura que este es el primero de muchos sueños más que vamos a conquistar, te adoro.

A mis hijas, mis hermosas princesas por las cuales todo esfuerzo y lucha vale la pena, son ustedes las que me impulsan a conseguir mis anhelos y siempre tengo presente que debo superar todos los obstáculos para darles el mejor ejemplo a ustedes. Las amo preciosas.

A mi madre que a lo largo de mi vida siempre ha confiado en mis capacidades, me motiva y apoya siempre, enseñándome que con esfuerzo, amor, perseverancia, y de la mano de Dios todos nuestros sueños son posibles. Gracias por ser una mujer valiente y virtuosa a la que cada día admiro más.

A mi padre, por haber velado por mi bienestar, porque cada día se aseguró que llegue bien a casa y por sus palabras de aliento que me ha sabido brindar. Gracias por confiar en mí.

A mi abuelita Julia y a mis hermanos, quienes me acompañaron a culminar una etapa más en mi vida.

Con amor

Cristy

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien en su misericordia me ha concedido vida, me ha cuidado y guiado en el transcurso de este camino ayudándome a cumplir el sueño que hace mucho tiempo me propuse lograr.

A mi familia por ser el motor que me motiva a seguir mis sueños, por todo el ánimo y apoyo que me han brindado, por haber creído en mí y enseñarme que siempre estaremos juntos para apoyarnos y luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis padres, por haber confiado en mí, por su apoyo, por sus palabras de aliento y consejos que me impulsaron a ser una mujer perseverante, que me han ayudado a ver la vida diferente y a conseguir los éxitos que me he propuesto.

A mí querida Universidad Metropolitana por los profesores que con su experiencia y paciencia me han guiado para ser un profesional. En especial al departamento de la Carrera de Contabilidad y auditoría por su colaboración en el seguimiento y supervisión de mi tesis.

Al Señor Mba. Ing. Victor Paredes, por haberme brindado la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación en Advmedical C.A.

Gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

DECLARACION JURAMENTADA	I
CERTIFICACION DEL TUTOR.....	VI
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	VII
CESIÓN DE DERECHOS	VIII
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO	X
TABLA DE CONTENIDOS	XI
LISTA DE TABLAS	XVII
RESUMEN EJECUTIVO	XXII
ABSTRACT	XXIII
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
SITUACION PROBLEMÁTICA.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	4
OBJETO DE ESTUDIO	5
OBJETIVOS.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	5

CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEORICO.....	6
1.1. Fundamentación Teórica.....	6
1.2. Sistema de control interno	6
1.2.1. Concepto de control interno.....	7
1.2.2. Características de control interno	8
1.2.3. Objetivos del control interno	9
1.2.4. Componentes del Control Interno.....	9
1.2.5. Clasificación del control interno.....	12
1.2.6. Principios del control interno.....	15
1.2.7. Control interno y su relación con normas de auditoría.....	19
1.2.8. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoria interna	19
1.2.9. Métodos de evaluación del control interno.....	19
1.2.10. Método descriptivo	19
1.2.11. Cuestionario de control interno.....	20
1.2.12. Método gráfico.....	21
1.3. Informes del sistema de control interno.....	21
1.3.1. Informe COSO I.....	21
1.3.1.1. Componentes del COSO I.....	23
1.3.2. Informe COSO II	23
1.3.2.1. Componentes del COSO II	23

1.3.3. Informe COSO III.....	23
1.3.3.1. Componentes del COSO III.....	24
1.3.3.2. Cambios representativos en el COSO III.....	27
1.3.3.3. Principios del Control Interno según COSO III.....	28
1.3.4. Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)	28
1.3.4.1. Componentes del sistema MICIL	29
1.3.5. Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador-(CORRE)	29
1.3.5.1. Componentes del sistema CORRE	29
1.4. MARCO METODOLOGICO.....	30
1.4.1. Tipo de estudio.....	30
1.4.2. Métodos	30
1.4.3. Elección de técnicas de recolección de datos	30
1.4.4. Análisis de los resultados.....	31
CAPITULO II.....	32
2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.	32
2.1. Fundamentación contextual	32
2.1.1. Reseña histórica	32
2.1.2. Misión	32
2.1.3. Visión.....	33
2.1.4. Filosofía	33
2.1.5. Actividad de Trabajo	33

2.1.6. Productos que Ofrece	33
2.1.7. Tipo de Empresa	34
2.1.8. Base Legal.....	34
2.1.9. Organigrama Estructural.....	35
2.2. Análisis de los factores internos y externos.....	36
2.2.1. Microambiente	36
2.2.1.1. Clientes	36
2.2.1.2. Proveedores.....	38
2.2.1.3. Competencia	39
2.2.1.3.1. Análisis en base a las Fuerzas de la competencia (Porter)	39
Intensidad de Rivalidad de la Industria.....	40
Poder de Negociación de los proveedores	41
Poder de negociación de los compradores	41
La entrada potencial de nuevos competidores	42
Desarrollo de Productos Sustitutos	42
Resumen de variables en base al análisis de Porter	43
2.2.1.3.2. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo	43
2.2.2. Macroambiente	46
2.2.2.1. Estudio del entorno PEST.....	46
2.2.2.1.1. Factores Políticos.....	46
Factores Ambientales.....	47

2.2.2.1.2. Entorno Económico	48
Producto Interno Bruto (PIB).	48
Tasa de interés	49
Tasa activa	49
Tasa pasiva.....	50
Inflación	50
Niveles de empleo.....	51
2.2.2.1.3. Factores sociales	52
Crecimiento poblacional	52
Nivel Social.....	52
Sensibilidad respecto a la salud, bienestar y seguridad	52
2.2.2.1.4. Factores tecnológicos.....	53
2.3. Matriz Externa	53
2.4. Análisis interno	56
2.4.1. Factor administrativo	56
2.4.2. Aplicación de la encuesta	56
2.4.2.1. Resultados.....	56
2.4.2.1.1. Gestión administrativa	57
2.4.2.1.2. Gestión Financiera	58
2.4.2.1.3. Gestión Comercial	59
2.4.2.1.4. Gestión Tecnológica	59

2.5. Análisis financiero	60
2.5.1. Análisis horizontal.....	60
2.6. Matriz interna.....	67
2.7. Análisis FODA	68
2.8. Matriz FODA.....	68
2.9. Matriz de estrategias FODA.-	70
CAPÍTULO III	72
3. DETERMINACION DE LOS COMPONENTES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A.....	72
3.1. Aplicación Componentes Modelo COSO III.....	72
3.1.1. Ambiente de Control	73
3.1.2 Evaluación del Riesgo.....	75
3.1.3 Actividades de Control.....	77
3.1.4. Información y Comunicación	79
3.1.4 Supervisión y Monitoreo de Actividades	81
3.2. Informe final de Control Interno.....	83
3.2.1. Procedimientos financieros	85
3.2. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A.....	86
3.2.1. Manual de funciones y responsabilidades	86
3.2.2. Propuesta de procedimientos contables.....	88
3.3. Plan de Implementación del Sistema de Control Interno	101

3.3.1. Requerimientos para la implementación del Diseño de Control Interno.....	102
Estimación de inversiones	102
Costos Proyectados	103
Ingresos proyectados.....	104
Beneficios esperados por la implementación del sistema de control interno	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
Conclusiones	107
Recomendaciones	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cambios representativos en el COSO III	27
Tabla 2. Componentes de CORRE.....	29
Tabla 3. Nómina de accionistas ADVMEDICAL C.A.	34
Tabla 4. Cuadro de resumen de variables.....	43
Tabla 5. Cuadro comparativo Factores del Éxito para Matriz del Perfil Comparativo MPC.....	44
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo	45
Tabla 7. Tasa activa.....	49
Tabla 8. Tasa pasiva.....	50
Tabla 9. Tasa de inflación	50
Tabla 10. Niveles de empleo.	51
Tabla 11. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.(EFE).....	55
Tabla 12. Estado de Situación Financiera.	61
Tabla 13. Análisis sueldos.....	65
Tabla 14. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	67
Tabla 15. Matriz FODA	69

Tabla 16. Cuestionario de control interno (Ambiente de Control) bajo el método COSO III	73
Tabla 17. Cuestionario de control interno (Evaluación de Riesgos) bajo el método COSO III.....	75
Tabla 18. Cuestionario de control interno (Actividades de Control) bajo el método COSO III	77
Tabla 19 Cuestionario de control interno (Información y Comunicación) método COSO III.....	79
Tabla 20 Cuestionario de control interno (Supervisión y Monitoreo) bajo el método COSO III	81
Tabla 21. Informe final de Control Interno	83
Tabla 23. Manual de Funciones y Responsabilidades del Jefe de Cobranzas	86
Tabla 24. Manual de Funciones y Responsabilidades del Asistente de Cobranzas	87
Tabla 25. Procedimiento para Caja Chica.....	90
Tabla 26. Procedimiento manejo de la cuenta bancos.....	92
Tabla 27. Procedimientos de Cuentas por Cobrar.....	94
Tabla 28. Procedimiento de concesión de crédito.....	96
Tabla 29. Procedimientos de seguimiento de crédito.....	98
Tabla 30. Procedimientos de Cuentas por Pagar.....	100
Tabla 31. Evolución del Salario Básico unificado en el Ecuador	103
Tabla 32. Evolución de la Inflación en el Ecuador	104
Tabla 33. Egresos Proyectados.....	104
Tabla 34. Ingresos proyectados.....	105
Tabla 35. Registro de las cuentas por cobrar.....	134

LISTA DE GRAFICOS

Ilustración 1. Árbol de problemas	4
Ilustración 2. Componentes Control Interno III.....	24
Ilustración 3 Organigrama Estructural	35
Ilustración 4 Principales clientes.....	37
Ilustración 5. Proveedores	38
Ilustración 6. Proveedores importantes por ventas año 2016.....	38

Ilustración 7. Esquema de las 5 Fuerzas de Porter	39
Ilustración 8. Productos Interno Bruto (PIB), por clase de actividad económica, datos del II trimestres de 2016	48
Ilustración 9. Inversión en Tecnología (ACTI)	53
Ilustración 10. Análisis horizontal de activos corrientes.....	62
Ilustración 11. Análisis horizontal de activos no corrientes.....	62
Ilustración 12. Análisis horizontal de pasivos corrientes	63
Ilustración 13. Análisis horizontal de pasivos no corrientes	63
Ilustración 14. Análisis horizontal del patrimonio	64
Ilustración 15. Estado de Resultado	64
Ilustración 16. Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	65
Ilustración 17. Incremento de Sueldos	66
Ilustración 25. Proceso de Implementación del SCI	101
Ilustración 26. Cronograma de implementación del sistema de control interno	101
Ilustración 27. Calculo del VAN y TIR	105
Ilustración 28. Estructura Organizativa.....	116
Ilustración 29. Políticas para la venta y adquisición de equipos	116
Ilustración 30. Conocimiento de objetivos.....	117
Ilustración 31. Comunicación de misión, visión y valores.....	117
Ilustración 32. Desarrollo de actividades	118
Ilustración 33. Manual de procedimientos	118
Ilustración 34. Delimitación de responsabilidades por escrito.....	119
Ilustración 35. Selección de personal	119
Ilustración 36. Programa de capacitación.....	120
Ilustración 37. Controles de asistencia	121
Ilustración 38. Liderazgo.....	121
Ilustración 39. Responsable de evaluación.....	121
Ilustración 40. Cumplimiento de plan operativo anual	122

Ilustración 41. Presentación de informes y estados financieros	122
Ilustración 42. Elaboración de presupuestos	123
Ilustración 43. Facilidades de crédito para clientes.....	123
Ilustración 44. Control de cuentas por cobrar	124
Ilustración 45 Nivel de control.....	124
Ilustración 46 Evaluación de gestión administrativa y financiera.....	125
Ilustración 47. Tipo de evaluación de gestión.....	125
Ilustración 48. Atención al cliente.....	126
Ilustración 49. Puntualidad en pago a proveedores	126
Ilustración 50. Proceso de concesión de créditos	127
Ilustración 51. Análisis de proveedores	127
Ilustración 52. Mantenimiento de equipos	128
Ilustración 53. Autorización de mantenimiento de equipos	128
Ilustración 54. Flujograma de Procedimientos de Caja Chica	129
Ilustración 55. Flujograma de Procedimientos de Conciliación Bancaria	131
Ilustración 56. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Cobrar	133
Ilustración 57. Flujograma del procedimiento de Concesión de Crédito	135
Ilustración 58. Flujograma del procedimiento de Seguimiento de Crédito.....	136
Ilustración 59. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Pagar	137

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	113
Anexo 2. Análisis estadístico de los resultados.....	116
Anexo 3. Flujogramas de Procedimiento de Caja Chica.....	129
Anexo 4. Solicitud de reposición de caja chica.....	130
Anexo 5. Flujograma de Conciliación Bancaria	130
Anexo 6. Conciliación Bancaria.....	132
Anexo 7. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Cobrar.....	133

Anexo 8. Registro de las cuentas por cobrar	134
Anexo 9. Flujograma del procedimiento de Concesión de Crédito.....	135
Anexo 10. Flujograma de procedimientos de Seguimiento de crédito.....	136
Anexo 11. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Pagar	137
Anexo 12. Registro de las Cuentas por Pagar	138

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, es importante que las empresas tengan un adecuado control interno, para que las operaciones que desarrollan diariamente sean eficientes, a fin de que la gestión administrativa sea eficaz. El objetivo de la presente investigación que tiene como título “Diseño de un sistema de control interno al área financiera de la empresa ADVMEDICAL C.A.” está encaminado a disminuir riesgos y optimizar recursos, para lo cual se realizó la revisión conceptual de Control Interno, procedimientos, evaluación de riesgos, controles, y se tomó como base el Modelo COSO III, el cual se aplicara para dar soluciones a las insuficiencias de la empresa. Para determinar su situación actual se realizó una evaluación mediante encuestas, para detectar falencias y poder corregir errores en procedimientos del área financiera, con los resultados se determinó que en la empresa ADVMEDICAL C.A. no existe un sistema de control interno para el área financiera, teniendo como consecuencia la falta de procesos adecuados en las actividades del personal, y que la toma de decisiones no sea la más oportuna, determinando así la necesidad de diseñar un sistema de control interno al área financiera, con el fin de proponer los controles que deben adoptar en sus operaciones para alcanzar los objetivos de la organización y salvaguardar sus recursos.

Descriptor: Control interno, procedimientos, evaluación, riesgos, recursos.

ABSTRACT

Today, it is important that companies have an adequate internal control, so that the operations that they develop daily are efficient, so that the administrative management is effective. The objective of this research, entitled "Design of an internal control system for the financial area of ADVMEDICAL CA", is aimed at reducing risks and optimizing resources, for which the conceptual review of Internal Control, procedures, risk assessment, controls, and based on the COSO III Model, which will be applied to provide solutions to the company's shortcomings. In order to determine its current situation, an evaluation was carried out by means of surveys, to detect shortcomings and to be able to correct errors in procedures of the financial area, with the results it was determined that in the company ADVMEDICAL C.A. there is no internal control system for the financial area, resulting in a lack of adequate processes in staff activities, and that decision-making is not the most timely, thus determining the need to design an internal control system financial area, with the purpose of proposing the controls that they must adopt in their operations to reach the objectives of the organization and to safeguard its resources.

Descriptors: Internal control, procedures, evaluation, risks, resources.

INTRODUCCIÓN

Las empresas para poder crecer y permanecer en el mercado deben enfrentar desafíos y dificultades que tiene que ver con la inversión, la competencia, la importancia de la ética, el manejo de riesgos, los principales problemas suelen estar en el área financiera y en la mala gestión del recurso humano.

El control interno es una herramienta aliada de la administración con el objeto de minimizar los diferentes riesgos en la gestión empresarial, indudablemente que para poder crecer y permanecer en el mercado, la empresa debe implementar sistemas de controles.

El control interno es un instrumento que nace por la necesidad de suprimir o eliminar los diferentes tipos de riesgos a los que se ve expuesta una organización, es un proceso que se diseña e implementa para brindar seguridad en el alcance de objetivos, con relación a la eficiencia y la eficacia de las actividades, así como el cumplimiento de la normativa y la confiabilidad de la información financiera.

En razón de ello, las empresas deben diseñar e implementar un sistema de control interno. Es así que la empresa “ADV MEDICAL C.A.”, ha optado por mejorar sus índices de gestión de sus operaciones, confiabilidad en la información económica, y el logro de objetivos y propósitos, mediante el diseño de un sistema de control interno del área financiera acorde a sus necesidades.

Para la realización de esta investigación se inicia con la descripción y planteamiento del problema, luego se menciona los conceptos básicos, elementos y clasificación del control interno, que sustentan y justifican el tema.

Se procede con el conocimiento del negocio de la entidad, dando una descripción completa de la empresa y de su funcionamiento administrativo, continuando con un análisis del ambiente interno y externo de todos los factores que la rodean, para obtener sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se aplicara cuestionarios de control interno con el fin de medir la eficiencia operativa del personal, con el análisis de los resultados se realizará el levantamiento de información de las actividades del personal que

conforma el área financiera de la empresa, y de esta manera se podrá sugerir los diferentes mecanismos de control.

Finalmente se efectuará el diseño de flujogramas con el establecimiento de procesos y procedimientos del área financiera de la empresa “ADV MEDICAL C.A.” donde se definirá los mecanismos de control, evaluación y retroalimentación en cuanto al desarrollo de las políticas, procedimientos y funciones.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El país se ha visto sujeto a un importante cambio en el sector de la salud, ya que el Estado ha destinado montos significativos en este sector, el cual abarca el mejoramiento y equipamiento de hospitales y centros médicos públicos, los cuales deben tener equipos médicos de última tecnología para poder brindar servicios de calidad.

La participación del Valor Agregado Bruto (VAB) de la Salud con respecto al PIB se incrementó de 3,0% en el 2007 a 4,2% en el 2013, según los datos de la Cuenta Satélite de los Servicios de Salud 2013 publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016)

ADVANCED MEDICAL IMAGING DEL ECUADOR ADV MEDICAL C.A. siendo parte importante como proveedor de equipos médicos al sector de la Salud debe sujetarse a las nuevas normativas y estándares de calidad.

ADV MEDICAL C.A., Inicia sus operaciones en 1999 con el propósito de ofrecer a la colectividad médica de Quito y al País, los mejores equipos médicos disponibles en el mercado, con un respaldo altamente especializado para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. La empresa se dedica a la comercialización de equipos médicos en general.

Con el paso del tiempo se ha consolidado como una empresa firme y reconocida por ofrecer equipos de calidad y servicio especializado, busca mantenerse en el mercado con ese reconocimiento para lo cual se ha visto en la necesidad de buscar herramientas que permitan que su gestión cumpla los objetivos propuestos.

En tal motivo, es importante que la compañía posea procesos que agilite a la empresa en sus actividades diarias obteniendo resultados de un servicio de excelencia y teniendo un rendimiento económico cada vez más alto dentro del mercado ecuatoriano.

El diseño de un sistema de control interno al área financiera de la empresa “ADV MEDICAL C.A.”, se realizará debido a que no existe un control interno en la empresa.

Su proceso y políticas del área financiera no es el adecuado para el cumplimiento de sus actividades, por esta razón existe problemas en los cobros y falta de liquidez de la empresa.

Con esta investigación se podrá fortalecer el control interno al área financiera con los debidos procedimientos, con el fin de ayudar con el desarrollo, objetivos y metas propuestas de la empresa.

SITUACION PROBLEMATICA

Debido a la falta de controles en ADV MEDICAL C.A., se han presentado problemas en el área financiera, como el incremento de carteras vencidas, lo que constituye una de las causas que afecta la entrada de efectivo, motivo por el cual se pueden ver afectados los niveles de liquidez, lo que representan una incapacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto y mediano plazo.

Dicha situación se evidencia por la falta de un Diseño de control interno en la empresa, que establezca procedimientos y sistemas de control eficientes que permitan evitar que exista: fraudes, errores, falta de liquidez, evasión de principios / ética, en cada una de las áreas de la empresa; principalmente en aquellas donde intervienen bienes y valores de la empresa.

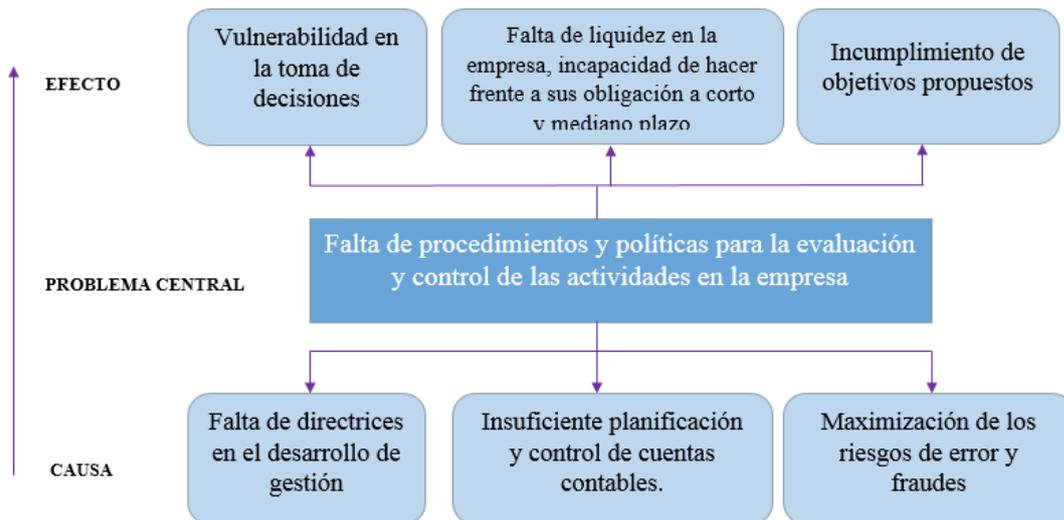
Por tal razón se considera de vital importancia proponer el “Diseño de un Sistema de Control Interno al área financiera de la empresa ADV MEDICAL C.A.”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuir a la revisión de los procesos internos al área financiera de la empresa ADV MEDICAL C.A.?

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi del Pilar Soria Álvarez

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Se describirá un marco teórico que sirve de base para la investigación?
- ¿Será posible realizar un diagnóstico situacional del proyecto?
- ¿Es necesario el diseño de procedimientos y políticas de control interno?
- ¿Es factible la implementación del sistema de control interno?

DELIMITACION DEL PROBLEMA

La investigación propuesta tiene la finalidad de diseñar un sistema de control interno al área financiera de la empresa, ADVMEDICAL C.A.

Campo: Administrativo

Área: Financiera

Aspectos: Cartera

Espacio Geográfico: Norte de Quito

OBJETO DE ESTUDIO

Objeto

El Control Interno

Campo

Diseño de Control Interno en ADVMEDICAL C.A.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control interno para el área financiera de la empresa “ADVMEDICAL C.A.”, ubicada en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Fundamentar teórica y conceptualmente el sistema de control interno basado en el COSO III.
2. Caracterizar y Diagnosticar la situación actual de las actividades del área financiera de la empresa.
3. Determinar el diseño del sistema de control interno para el área financiera, con las funciones y responsabilidades del personal encargado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO.

1.1. Fundamentación Teórica

Con el fin de sustentar teóricamente y ofrecer una clara perspectiva de lo que trata el problema, se ha presentado criterios importantes de diferentes autores, los mismos que se presentan a continuación.

1.2. Sistema de control interno

El control interno es un plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una identidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promoviendo la eficiencia en sus operaciones estimulando el logro de las metas y/u objetivos programados.

Se constituye en el esfuerzo sistemático por establecer estándares de desempeño con los objetivos de planeación para diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual de los estándares predeterminados para averiguar dónde están los desvíos medir su significado y emprender la acción necesaria para asegurar que todos los recursos de la organización se utilizan de la manera más eficiente y eficaz con el fin de conseguir los objetivos organizacionales.

El proceso del control interno según (Mantilla S. , 2010):

Debe ser ejecutado por los directores, la administración y todo el personal de la entidad.

Diseñado a su vez para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- ✓ Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- ✓ Confiabilidad en la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (pág. 7).

Lo que quiere decir que con esto se obtiene una efectividad en las operaciones, además de confiabilidad sobre los reportes financieros y finalmente, el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones, que necesita cualquier entidad.

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades, errores y propugna por la solución factible. (Universidad del Cauca, 2010).

1.2.1. Concepto de control interno

El concepto de control interno ha sufrido a través de los años diversas modificaciones hace más de 50 años el término utilizado era verificación interna, describía las practicas seguidas por los departamentos de contabilidad y finanzas para realizar el doble objetivo: reducir al mínimo los errores en la rutina contable y proteger los objetivos, particularmente el efectivo el efectivo, contra pérdida o robo (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2010). Según la bibliografía consultada puede ser definida como:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define al control interno de la siguiente manera:

Un plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. (Mexico, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2012, pág. 5).

“Las funciones del personal deben distribuirse de forma apropiada, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados”. (Stempf, 2011, pág. 61).

“Se refiere a los métodos y prácticas, por medio de los cuales se coordinan y operan registros y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración obtiene información, protección y control”. (Franklin, 2011, pág. 145).

Es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Rodríguez, 2010, págs. 48-49).

1.2.2. Características de control interno

La (Universidad pedagógica de El Salvador, 2012), expone las siguientes características del control interno:

- ✓ Evitar o reducir fraudes.
- ✓ Salvaguardar contra el desperdicio.
- ✓ Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- ✓ Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- ✓ Salvaguardar los activos de la empresa.
- ✓ Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración. (pág. 6).

Las principales características son las siguientes:

- ✓ Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- ✓ Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- ✓ La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
- ✓ El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- ✓ Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- ✓ Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- ✓ La ausencia del control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones.

1.2.3. Objetivos del control interno

Los objetivos del control Interno están diseñados para ayudar a organizar, controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, relacionados con:

- ✓ Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas dentro del marco legal correspondiente.
- ✓ Promover la utilidad y convivencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de las operaciones información de los resultados alcanzados.
- ✓ Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- ✓ Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- ✓ Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y procedimientos diseñados para toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
- ✓ Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes. (Bacher , 2011, págs. 56-57)

1.2.4. Componentes del Control Interno

1. Entorno o Ambiente de Control

Proporciona la disciplina y estructura de la organización es el indispensable para los demás componentes del control interno.

El ambiente de control está basado en la integridad y ética de las personas que trabajan dentro de la empresa, es la base de los demás elementos del control interno.

En todas las empresas la buena conducta va más allá del cumplimiento de las leyes, reglamentos es tener una buena reputación y saber y demostrar que la gente que trabaja dentro de la empresa tiene valores éticos y morales, ya que para el control interno es la base.

Dentro y fuera de la empresa el personal, clientes o terceras personas relacionadas con la misma se deben identificar con ellos.

El ambiente de control está basado en la historia y la cultura de la organización, las entidades de esfuerzo por tener gente competente, inculcan a sus empleados los valores, códigos de conducta y fomentan valores y a trabajar en equipo para así logra cumplir los objetivos establecidos en cada una de las aéreas de la empresa.

2. Valoración de Riesgos

“La valoración de los riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyéndose una base para saber cómo administrar los riesgos”. (Mantilla S. A., 2005, pág. 120)

Se identifica y analiza los riesgos para lograr cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Las empresas tiene riesgos y estos pueden ser internos como externos cuando son detectados estos se los debe evaluar y solucionarlos para así cumplir con los objetivos propuestos por la entidad.

Los riesgos de la entidad se derivan de fuentes externas e internas, se evalúa y con una condición previa se establece el cumplimiento de objetivos a diferentes niveles de cada área

El desempeño de la entidad puede estar en riesgo si existen la causa que puede ser de los factores internos como los externo, esto afecta a los objetivos los cuales no sé logran cumplir.

3. Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que se ponen en práctica para la administración de la empresa.

Son las políticas y procedimientos que se lleva a cabo en la organización las cuales son manifestadas por la dirección.

Las actividades de control las aplican en toda la organización para así logra disminuir los riesgos y cumplir con los objetivos de la misma.

4. Información y Comunicación

Emitir una información pertinente para que los empleados puedan realizar las funciones.

Es muy importante e indispensable dar la información correcta a los empleados como a terceras personas que estén relacionadas con la organización para que lleven a cabo sus funciones y tareas respectivas como también todo lo que tenga relación con autorizaciones, verificaciones etc.

Información:

La información se debe emitir a todas las áreas, niveles de la empresa para el desarrollo de la misma y cumplimiento de los objetivos. La información que se emita debe ser identificada y procesada por medio de un sistema de comunicación el cual puede ser por medio de correos electrónicos, combinación manual o puede combinar estos dos procesos.

La información puede ser formal o informal, conversación con clientes, proveedores, y empleados la cual nos ayudara a identificar los riesgos y oportunidades que se presenten en la entidad.

Calidad de la información

La comunicación debe ser de buena calidad la cual se emite a la gerencia para la toma de decisiones por parte de la administración para establecer las actividades de la empresa. En la actualidad los medios de comunicación son hábiles para la obtención de información.

Los reportes de una organización deben tener la información correcta y oportuna para llevar a cabo un mejor control efectivo, permitiendo así que todos los componentes de la empresa actúen correctamente.

Comunicación

La comunicación nos ayuda a transferir documentos, informes adecuadamente a través de un amplio sentido, incluyendo una dirección multidireccional ascendente, descendente y transversal.

Es importante la comunicación interna como externa, en los dos casos debe contar con medios eficaces, estos medios puede ser: procedimientos, manuales de políticas, canales formales e informales, para no tener dificultades de comunicación la entidad se debe basar en la integridad.

5. Monitoreo

Supervisa a los directivos y empleados que cumplan con sus obligaciones y funciones.

Es la supervisión que se debe realizar a los altos funcionarios de la organización esto se lo realiza con auditorías internas para saber si están realizando su trabajo correctamente y no existe fraudes así como también las entidades del estado realizan auditorías externas con la misma finalidad.

El monitoreo asegura que el control interno está funcionando adecuadamente e implica la una valoración por parte del personal, preparación de diseños adecuados basados en el tiempo que se pondrá en práctica en la entidad.

1.2.5. Clasificación del control interno

Por la función

a) Control Administrativo

Es el que se aplica a todas las actividades administrativas, operativas que, realiza la empresa en las diferentes áreas o departamentos para la preparación del control y que se pueda cumplir con los objetivos y metas programadas

El control interno administrativo corresponde a la realización de normativas y procedimientos que ayudarán a mantener informado al personal de esta área sobre la situación de la empresa, y para que las funciones de cada administrativo sean ejecutadas con eficiencia y lograr alcanzar los objetivos propuestos. (Quishpe, 2012, pág. 67).

b) Control Financiero o Contable

El control interno contable comprende el plan de organización, procedimientos y registros que se requieren para proteger los activos de las empresas. Para así controlar los movimientos

contables de la empresa los mismos que ayudaran a obtener información segura para de esta manera asegurar cada uno de los bienes de la empresa (Zapata Sánchez, 2008, pág. 69).

“Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos y patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización”. (Baena, 2010, pág. 78)

Por la Ubicación

a) Control Interno

Es aquel que proviene de la propia entidad que cuando es sólido y permanente genera confiabilidad, oportunidad y rentabilidad mayor.

b) Control Externo

Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de otro control; sin embargo es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; ya que quien controla desde afuera mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas y dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que le formulan resultan beneficiosas para la organización.

Por la Acción

a) Control Previo

Se concentra en el problema para evitar desviaciones en la calidad y cantidad de los recursos que la organización emplea. Los “recursos humanos” deben satisfacer los requisitos de los puntos según lo define la estructura organizacional. Los “materiales” han de satisfacer los niveles aceptables de calidad y es necesario disponer de ellos en el momento y lugar adecuados. Habrá que disponer también los recursos financieros en cantidades apropiadas y en los momentos adecuados, para asegurar el suministro adecuado de otros recursos. (Blanco, 2010, pág. 32)

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

“El control previo son unidades administrativas para la realización de procedimientos y desarrollar todos los niveles que sean necesarios en los procesos de la organización”. (Franklin, 2011, pág. 45)

b) Control Concurrente

Es aquel que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo para la ejecución de la organización y el desempeño que se realiza al instante de la realización del trabajo y eso es como el ejemplo: El control de arena, ripio y cemento que se mezclan al momento de una fundición.

c) Control Posterior

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoria Gubernamental; por su aplicación se clasifica en:

Control Posterior Interno: Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoria Interna.

Control Posterior Externo: Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas, y es responsabilidad exclusiva de la organismo Superior de Control, a través de la auditoria gubernamental.

Otra Clasificación

Como un aspecto correlativo a estas tres clases de control, es oportuno hacer mención a una clasificación más:

a) Control Preventivo

“Es aquel que se realiza especialmente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen para que se desempeñe en un buen control”. (Leonard, 2011, pág. 67)

b) Control Detectivo

Es aquel que se realiza para detectar oportunamente cualquier error.

Esta modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la computadora indica su inconformidad o no procesa datos que no responden al sistema o programa previamente diseñados.

c) Control Correctivo

Es aquel que se practica tomando una medida correctiva para la realización de la organización y ocupación que se realiza la ejecución.

- ✓ Ratificar un rol de pagos
- ✓ Cambiar los datos detectados como error en los controles defectivos
- ✓ Repara un vehículo

1.2.6. Principios del control interno

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la escritura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional; estos se dividen en tres grandes grupos, por su aplicación.

Aplicables a la estructura orgánica

La estructura organiza necesita ser definida con bases firmes ,partiendo de una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, así como la asignación de responsabilidades y autoridad de cada puesto o persona ,para lo cual son aplicables los siguientes principios de control interno.

Responsabilidad Delimitada. Permite fijar con claridad las funciones por las cuales adquiere responsabilidad una entidad administrativa o una persona en particular; es decir, a nivel de unidad administrativa y dentro de esta, el campo de acción de cada empleado o servidor público; definiéndole a demás, el nivel de autoridad correspondiente, para que se desenvuelva y cumpla con su responsabilidad en el campo de su competencia.

Separación de funciones de carácter incompatible. Evita que un mismo empleado, ejecutivo o servidor público, ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo

proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso, para evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción.

Instrucciones por escrito. Las instrucciones por escrito dictadas por los distintos niveles jerárquicos de la organización que se reflejan en las políticas generales y específicas, así como en los procedimientos para ponerlos en funcionamiento, garantizan que sean entendidas y cumplidas esas instrucciones, por todo empleado ,ejecutivo o servidos público, conforme fueron diseñados.

Aplicables a los procesos y sistemas. Todos los sistemas integrados o no, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización, destinados a la ejecución de sus operaciones; por tanto son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

Aplicación de pruebas continuas de exactitud. La aplicación de estas pruebas, permite que los errores cometidos por otros funcionarios sean identificados oportunamente, y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos.

Uso de numeración en los documentos. El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los distintos formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, permite el control necesario sobre la emisión y uso de los mismos; además, sirve de respaldo de la operación, así como para el seguimiento de los resultados de lo ejecutado.

La numeración de un documento es fundamental porque permite que se relacione con otros datos que pueden ayudar a descubrir malos manejos o pagos duplicados.

Uso de dinero en efectivo. Muchas organizaciones aun manejan dinero en efectivo por el uso de fondos de caja chica, lo cual si no existe un buen control, puede convertirse en una fuente de desperdicio constante que a la larga, puede constituirse en una gran estafa.

La alta tecnología actual del mercado aplicable a los sistemas integrados, permiten que los pagos se realicen sin el uso de dinero en efectivo ni chequeras, utilizando los servicios bancarios de redes computacionales que ayudan a ordenar el pago a través de transferencias bancarias, directamente a las cuentas de los beneficiarios, según las necesidades y facilidades del mercado, esto es para empleados y proveedores.

Uso de cuentas de control. La apertura de los sistemas integrados de contabilidad, debe ser lo suficientemente amplia para facilitar el control de los distintos momentos de las operaciones, así como de aquellos datos que ,por sus características ,no formen parte del sistema en sí; por ejemplo: control de existencias ,control de consumo de gasolina ,control de mantenimiento y otras operaciones.

Se deben diseñar los registros auxiliares que sean necesarios para controlar e informar al nivel de detalle que la operación requiera ; por esto, el contador público debe hacer un análisis de las necesidades de control para armar los procesos, de tal manera que le permita agrupar datos, integrar y consolidar la información según las necesidades de los ejecutivos y demás personas o instituciones que necesitan de dicha información.

Depósitos inmediatos e intactos. Probablemente, es el punto donde mayor esfuerzo se ha dedicado, y es de lo que más se preocupan los auditores internos.

Según la tecnología utilizada actualmente, las recaudaciones pueden ser captadas por entes ajenos al ente beneficiario, quiénes informan de la gestión realizada, así como de las transferencias que se han realizado a la cuenta principal de la organización o ente público, Y crear mecanismos que permitan conocer, a la brevedad posible, el monto de las recaudaciones efectuadas, para evitar que se queden valores en poder de terceros, sin que se registren oportunamente en los sistemas operativos.

En los casos de recaudaciones directas, esos valores deben ser depositados en forma inmediata e intacta, para evitar que se utilice el efectivo en operaciones ordinarias.

Uso mínimo de cuentas bancarias. La aplicación del concepto de cuenta principal, cuenta única o cualquier otra denominación, minimiza el uso de cuentas bancarias ya que, utilizando la tecnología disponible en el mercado, el pago se puede efectuar a través de transferencias bancarias, sin que se cuente con una chequera.

Sin embargo, en los casos necesarios su uso debe ser limitado a las cuentas exclusivamente necesarias, para facilitar el control del movimiento y disponibilidad de fondos asignados para las operaciones

Uso de dispositivos de seguridad. En las organizaciones que disponen de equipos informáticos ,mecánicos o electrónicos, formando parte de los sistemas de información,

deben crearse las medidas de seguridad que Garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.

Los dispositivos de seguridad dependerán de los sistemas, si son de última tecnología, los mismos paquetes traen incorporados dispositivos que ayudan a darle seguridad a los procesos.

Uso de indicadores de gestión. El diseño y uso de indicadores de gestión debe formar parte de los sistemas, para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero, de tal manera que se puedan hacer análisis de la gestión en los distintos sectores y proyectar de mejor manera a la organización, ayudando a reorientar las acciones, en los casos específicos.

Los auditores internos pueden ser una gran ayuda en el establecimiento de estos indicadores, ya que ellos son los que más conocen de las operaciones de todos los sectores, bien podrían aportar con la identificación de los sectores o temas donde se pueden diseñar indicadores para controlarla y medir la gestión. (Quishpe, 2012).

Aplicables a la administración del personal

La administración del personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, para lo cual se aplicaran los siguientes principios de control interno. Según (Quishpe, 2012, págs. 126-128):

a. **Selección de personal hábil y capacitado.** Permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente. Las unidades administrativas encargadas de esta actividad, deberán coordinar con las unidades solicitantes, para que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses de la organización, ya que de esto depende la eficiencia que tengan las operaciones.

b. **Capacitación continua.** La aplicación de este principio permitirá que una organización o ente público, disponga de los recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado, para lo cual la organización deberá programar la capacitación de su personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

c. **Vacaciones y Rotación el personal.** Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los trabajadores de los distintos niveles de la organización convivan con armonía.

d. **Cauciones 8 pólizas de seguro.** Generalmente está en directa relación al riesgo que representa el trabajador para la organización en el sector que ha sido colocado, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente promover el uso de las cauciones o pólizas de seguros contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias y se asegure la recuperación del bien. (Quishpe, 2012, págs. 126-128)

1.2.7. Control interno y su relación con normas de auditoría

Este punto es relacionado con la forma de ejecución del trabajo, establece y evalúa la efectividad del control interno contable realizado, aplicando actividades para lograr los objetivos empresariales. (Poch, 1992). Los objetivos a cumplir en este principio son:

- “Garantizar la información contable de la empresa
- Salvaguardar los pasivos y activos de la empresa
- Cumplir con los objetivos, políticas de la empresa
- Alcanzar todos los objetivos y metas planteadas por la empresa” (pág. 201)

1.2.8. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna

“Este principio aplica las normas internacionales para realizar un control efectivo de la empresa, a través de la evaluación adecuada de cada uno de los movimientos contables”. (The Institute of Internal Auditors, 2012).

1.2.9. Métodos de evaluación del control interno

Para evaluar al sistema de control interno es importante tomar en cuenta los siguientes métodos: Métodos descriptivo, método de cuestionarios, método gráfico, método combinado de cuestionarios y gráficos del flujo de las transacciones.

1.2.10. Método descriptivo

El método descriptivo es aquel proceso que describe las actividades y procedimientos que se dan en cada área de la empresa ya sea de forma detallada o continua, este método se lo aplica

especialmente cuando los procedimientos a seguir son extensos o largos. Este método tiene ventajas como desventajas al momento de su aplicación tales como:

Las herramientas que se utilizan en este método hace que el investigador pueda obtener un análisis sobre la persona o problema que exista, las diferentes respuestas que se den a este análisis puede ocasionar varios reportes por parte del investigador, es importante tomar en cuenta para este análisis estos dos elementos que son:

- ✓ Tamaño y muestra. El tamaño y la muestra, debe ser información representativa, válida y confiable para que su costo y tiempo sea mínimo. Por lo tanto, el tamaño de la muestra estará delimitado por los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo de que se dispone.
- ✓ Recopilación y análisis de los datos.- La recopilación de datos es de tipo variable, no existe precisión en la información que obtenga el encuestador, después de la recopilación tendrá que analizarla y ordenarla para obtener los resultados claros y concisos que permitan a la empresa tomar una decisión.

1.2.11. Cuestionario de control interno

Este método consiste en la aplicación de cuestionarios con varias preguntas que ayuda a la empresa a evaluar cómo se está manejando las actividades por cada área, cuando ya hay respuestas el auditor tiene la responsabilidad de analizar los resultados y de indicar qué procedimientos se deben seguir para ir corrigiendo las falencias de cada área. Las preguntas que contiene el cuestionario están planteadas de acuerdo al manejo de cada área es decir en cada una de éstas hay un responsable el que tendrá que responder a los cuestionarios de forma numérica lo que permite que el auditor pueda evaluar las respuestas finales y manifestar al dueño de empresa en que está fallando cada departamento de la empresa.

Ventajas que tiene la aplicación de cuestionarios de control interno:

- ✓ Son fáciles de aplicar.
- ✓ Los resultados que proporcionan son rápidos y precisos.

Desventajas:

- ✓ Tienen que existir controles en la empresa.
- ✓ La respuesta es precisa y no hay alternativas para su cambio.
- ✓ Que los cuestionarios con los que cuenta la empresa no están actualizados.

1.2.12. Método gráfico

El método gráfico es el que representa de forma secuencial e ilustrada como se deben realizar las actividades dentro de la empresa ya sea por áreas o departamentos. Esta representación se la realiza por medio de flujo gramas lo que permite que los funcionarios realicen sus actividades cotidianas de forma ordenada y rápida sin tener inconvenientes en cumplir con sus funciones. Este método tiene como objetivo que los funcionarios cumplan sus funciones sin saltarse las secuencia de sus labores, es decir cumplir tal como lo indica de forma gráfica el flujo grama que es elaborado por personas que saben el orden que se deben dar los procedimientos.

Ventajas del método gráfico:

- ✓ Utiliza símbolos que ayudan a entender los pasos a seguir.
- ✓ Indica los procedimientos necesarios en la empresa.
- ✓ Proporciona claramente las actividades a realizar.
- ✓ Variedad de gráficos.

Desventajas:

- ✓ El lenguaje de gráficos que utiliza es deficiente.
- ✓ No se entiende la presentación de los gráficos.
- ✓ Los diagramas que se utiliza no son técnicos.

1.3. Informes del sistema de control interno

1.3.1. Informe COSO I

COSO I Control Interno-Marco Integrado

El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992.

Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

En este informe se plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWA y COMMISSION, cargo del COSO .El grupo estaba constituido por representantes de las organizaciones:

- ✓ American Accounting Association (AAA)
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants.
- ✓ Financial Executive Institute (FEI)
- ✓ Institute of Management accountants (IMA). (Ranzilla, Herrmann, Chevalier, Glover, & Prawitt, 2012)

Para la investigación y redacción del informe COSO se contó con la asistencia técnica permanente de la firma COOPERS Lybrand .El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

El significado de las siglas C.O.S.O, en español es (Comité de Organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas) y el C.O.S.O. I conocido como el Internal Control (Integrated framework). De este Informe existen dos versiones, la última es aquel informe que contiene la ley de Sarbanes Oxley, (Ley de regulación financiera que surge a base de fallos en EE.UU.). El informe Coso I es un enfoque que plantea al control interno como una estructura, además, es el documento que contiene y especifica las direcciones, para la instalación y desarrollo de un sistema de control interno, es un medio practicado por la junta directiva, gerencia y el personal, así también es el que abarca un plan estratégico para todos los niveles organizacionales, el Informe coso fue diseñado para determinar riesgos que ocurren dentro de una administración, disminuyendo las desviaciones, por lo que, garantiza la administración a los altos niveles de la organización en el logro de los objetivos.

Además el informe Coso I especifica objetivos concretos como el análisis, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos del control interno de una organización, a partir de esto se incluye como políticas, procedimientos, normas y demás, para el mejor desempeño de las actividades y el logro de sus objetivos, siendo este informe el que permite que una entidad se inmiscuya con mayor énfasis en una gestión de riesgo, identificar, controlar y eliminar las causas de riesgos y sus posibilidades estableciendo como una definición cotidiana al control interno. (Ranzilla, Herrmann, Chevalier, Glover, & Prawitt, 2012)

1.3.1.1. Componentes del COSO I

- 1 Ambiente de control
- 2 Evaluación de riesgo
- 3 Actividades de control
- 4 Información y comunicación
- 5 Supervisión

1.3.2. Informe COSO II

COSO II Gestión de riesgos corporativos –marco integrado

En el 2004, se amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos debido a una serie de irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas y empleados, se publica el estándar "Enterprise Risk Management – Integrated Framework" COSO II (ERM) denominado Marco Integrado de Gestión de Riesgo en este nuevo modelo se amplía la estructura de COSO I a ocho componentes, esta estructura implica a todo el personal incluidos los directores y administradores.

1.3.2.1. Componentes del COSO II

1. Ambiente de Control.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación de Riesgos.
5. Respuesta a los Riesgos.
6. Actividades de Control.
7. Información y comunicación.
8. Supervisión.

1.3.3. Informe COSO III

Se propone el diseño de un sistema de control interno basado en el informe COSO III, porque dentro de este marco encajan muy bien los 17 principios, en un enfoque de forma descendiente (Top Down), que se encuentra basado en los riesgos y se va adoptando idealmente como el inicio de planes de evaluaciones de gestión más detallados. Existe mayor

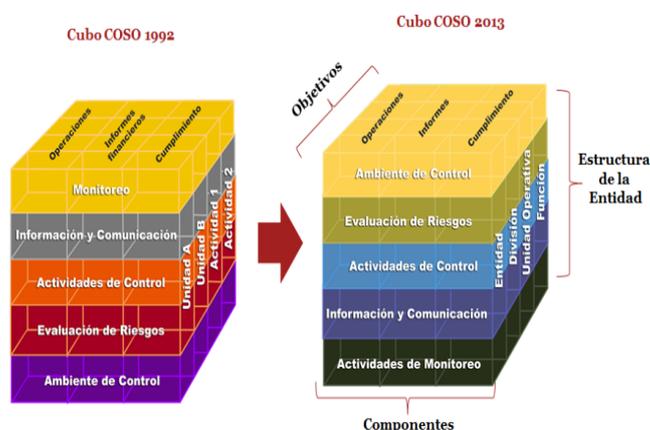
rigor en la documentación, la misma que variara de acuerdo a la situación de cada empresa, tamaño y riesgo que presente.

COSO III. Control Interno sobre los Informes Financieros –Guía para Pequeñas Empresas Públicas

Se emitió un borrador para discusión en el periodo de Octubre 2005 a Enero de 2006 y en Julio de 2006 se publicó el documento definitivo.

1.3.3.1. Componentes del COSO III

Ilustración 2. Componentes Control Interno III



Elaborado por: (Pricewaterhouse Coopers, 2014)

En un principio eran los 5 componentes del Modelo COSO emitido en 1992 más un componente, e incluía 26 principios:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

• Orientación sobre la Vigilancia de Sistemas de Control Interno-(Guía de Monitoreo)

a) Monitoreo:

Un componente Integral de Control Interno, que durante la última década, las organizaciones han invertido mucho en mejorar la calidad de sus sistemas de control interno. Ellos han hecho la inversión para una serie de razones, a saber:

Un buen control interno es un buen negocio que ayuda a las organizaciones a garantizar que los objetivos operativos, financieros y de cumplimiento se cumplan.

Muchas organizaciones están obligadas a informar sobre la calidad de control interno sobre los informes financieros, que les obliga a desarrollar un apoyo específico para sus certificaciones y aseveraciones.

El control interno está diseñado para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

Los cinco componentes del control interno COSO –Marco Integrado (El Marco COSO) trabajan en conjunto para mitigar los riesgos de fracaso de una organización para alcanzar dichos objetivos. La junta COSO reconoce que la evaluación de la gestión de control interno a menudo ha sido una tarea ardua que implica una cantidad significativa de gestión anual y/o pruebas de auditoría interna. Vigilancia eficaz puede ayudar a simplificar el proceso de evaluación, pero muchas organizaciones no entienden este importante componente de control interno. Como resultado, se subutilizan en el apoyo de sus evaluaciones de control interno.

En el año 2008 COSO Orientación sobre la vigilancia de Sistemas de Control Interno (COSO Guía de Monitoreo) se desarrolló para aclarar el componente de monitoreo. No sustituye a la guía de la primera expedición en el Marco COSO o en el 2006 de Control Interno COSO sobre los informes financieros –Guía para las pequeñas empresas Públicas (2006 COSO de Orientación). El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) expone en los principios básicos contenidos en ambos documentos, guiar a las organizaciones en la implementación de un control eficaz y eficiente. Fundamentos de una supervisión eficaz:

La guía de Monitoreo de COSO se basa en dos principios fundamentales establecidos originalmente en el 2006 de Control Interno COSO orientación:

- ✓ Evaluaciones en curso y /o independientes permiten la gestión para determinar si los otros componentes del control interno seguirá funcionando con el tiempo, y
- ✓ Deficiencias de Control Interno son identificadas y comunicadas de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas y de dirección y el Consejo, según corresponda.

- ✓ La guía de monitoreo sugiere además que estos principios se consiguen a través del monitoreo que se basa en tres elementos principales.
- ✓ Establecer una base para monitoreo, incluyendo (a) un buen tono en la parte superior, (b) una estructura eficaz de organización que asigna las funciones de vigilancia para las personas con capacidades adecuadas, la objetividad y la autoridad, y (c) un punto de partida o “base” de conocer un control interno efectivo de lo que puede ser la vigilancia y las evaluaciones independientes implementadas
- ✓ Diseño y ejecución de los procedimientos de control, centrado en la información persuasiva sobre el funcionamiento de los controles clave que se ocupan de los riesgos significativos para los objetivos organizacionales, y
- ✓ Evaluar e informar los resultados, que incluye la evaluación de la gravedad de las deficiencias detectadas e informar los resultados del monitoreo al personal apropiado y la junta directiva para la acción oportuna y el seguimiento si es necesario.

La amplitud de los procesos de monitoreo: Las organizaciones pueden elegir entre una amplia variedad de procedimientos de control, incluyendo pero no limitado a:

- ✓ La evaluación periódica y pruebas de controles e auditoría interna, programas de monitoreo continuo integrado en los sistemas de información.
- ✓ El análisis de seguimiento adecuado, las memorias de funcionamiento o los indicadores que pueden identificar anomalías indicativas de un fallo de control.
- ✓ Revisiones de supervisión de los controles tales como revisiones de la reconciliación como una parte normal del proceso.
- ✓ Auto-evaluaciones de las juntas y de gestión en relación con el tono que se establece en la organización y la eficacia de sus funciones de supervisión.
- ✓ El Comité de auditoría, cónsul de los auditores internos y externos, y los controles de calidad del departamento de auditoría interna.

1.3.3.2. Cambios representativos en el COSO III

Tabla 1 Cambios representativos en el COSO III

COMPONENTES	CAMBIOS REPRESENTATIVOS
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la Administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos.
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control.
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades.
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo.
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos.
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo.
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude.
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos.
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología.
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología.
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes.
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

Fuente: (Auditool, 2014)

1.3.3.3. Principios del Control Interno según COSO III

Entorno de control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

Evaluación de riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

Actividades de control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

Sistemas de información

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

Supervisión del sistema de control – Monitoreo

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias. (Auditool, 2016)

1.3.4. Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)

En la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan (1999), se recomendó un marco Latinoamericano de Control Interno similar al COSO en español en base de las realidades de la gestión. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

Se emite en el año 2004, es un modelo basado en los estandartes de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO. En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia.

Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

1.3.4.1. Componentes del sistema MICIL

1. Ambiente de control y trabajo
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

1.3.5. Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador-(CORRE)

Para elaborar el CORRE ,se tomó como base técnica, los dos estudios realizados por el Committe Of Sponsoring Organizations : Informe COSO y la Gestión de Riesgos Corporativos –Macro Integrado cuya traducción al español fue realizada por Price Waterhouse y Cooper y el Instituto de Auditores Internos de España. Además de los dos estudios referidos, se consideró como fundamento el marco Integrado de Control Interno Latinoamericano conocido como MICIL, elaborado por el ecuatoriano Edison Estrella con el auspicio del proyecto Responsabilidad/ Anticorrupción en las Américas. (Yanel Blanco, 2012, pág. 37).

1.3.5.1. Componentes del sistema CORRE

Tabla 2. Componentes de CORRE

CORRE	
1.	Ambiente Interno de Control
2.	Establecimiento de Objetivos
3.	Identificación de Eventos
4.	Evaluación de Riesgos
5.	Respuesta a los Riesgos
6.	Actividades de Control
7.	Información y Comunicación
8.	Supervisión y Monitores

Elaborado por: Cristi del Pilar Soria Álvarez

1.4. MARCO METODOLOGICO

1.4.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio aplicado para esta implementación es el estudio descriptivo mediante el cual se evaluará a la empresa ADVMECIAL C.A. aplicando los siguientes pasos:

- ✓ Determinar el objetivo de lo que se debe hacer.
- ✓ Definición de los procedimientos para realizar las observaciones.
- ✓ Elección de la técnica para la Recolección de datos.
- ✓ Informar la interpretación de los resultados.

1.4.2. Métodos

Los métodos que serán aplicados a la presente investigación son:

Inductivo.- se iniciará con un análisis individual de la organización para luego conocer en qué situación se encuentra la empresa globalmente.

Deductivo.- se iniciará con el planteamiento del objetivo de la empresa para luego seguir con las áreas financieras y aplicar las debidas soluciones.

1.4.3. Elección de técnicas de recolección de datos

Para esta investigación se utilizará la siguiente:

Método de cuestionario.- Son preguntas que son formuladas a las distintas áreas que están siendo evaluadas las cuales deben responder los responsables de cada una de estas.

Estas evaluaciones ayudan detectar en las áreas las debilidades y así podremos dar solución en caso de que necesiten.

Las preguntas deben ser elaboradas en forma clara, sencillas y que sean comprensibles para las personas que contesten el cuestionario.

La aplicación de los cuestionarios se realizará a toda la población de la empresa ADVMEDICAL C.A. la cual nos ayuda cumplir las normas de auditoría generalmente aceptadas y se podrá evaluar el control interno correctamente.

1.4.4. Análisis de los resultados

El auditor debe evaluar las pruebas recolectadas por medio de las evaluaciones que realiza, dar su opinión y solución en caso de que existan riesgos.

El riesgo de control interno se lo debe detectar a tiempo aplicando el análisis de la matriz de riesgo y dar soluciones en caso de que exista riesgos en la empresa.

CAPITULO II.

2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.

2.1. Fundamentación contextual

En el presente capítulo se desarrollará un análisis y descripción de la situación actual de la organización, este estudio permite obtener una visión clara del macro entorno y micro entorno en el que se encuentra la empresa.

Para lo cual se presentara su reseña histórica, misión, visión, filosofía, actividad de trabajo, productos que ofrece, tipo de empresa, base legal, y organigrama.

2.1.1. Reseña histórica

ADVANCED MEDICAL IMAGING DEL ECUADOR ADVMEDICAL C.A. Inicia sus operaciones en 1999 con el propósito de ofrecer a la colectividad médica de Quito y al País, los mejores equipos médicos disponibles en el mercado, con un respaldo altamente especializado para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

Desde el año 2004 crea sucursales para ventas en las 3 ciudades más grandes del país (Quito, Guayaquil y Cuenca).

En el año 2005 crea alianzas con dos compañías hermanas para servicio técnico. INGELIN que opera en la Región 1 y SERQUIP que opera en la región 2, y así dar el soporte necesario a todos sus clientes brindándoles equipos médicos de excelente calidad.

En el año 2010 se crea como Grupo ADVMEDICAL C.A., integrando a dos compañías, SISAEL es una empresa relacionada de venta de equipos médicos de un presupuesto menor y DirectMedical es otra empresa relacionada que ofrece equipos pequeños pero directamente en lugares donde no llega la tecnología hoy en día.

2.1.2. Misión

Proveer equipo médico de imagen, de la mejor calidad, con excelente soporte técnico, y a precios competitivos.

2.1.3. Visión

Establecer los estándares en lo referente a calidad de equipos y efectividad del servicio. Convertirse en el proveedor más importante de equipos médicos en el mercado para el año 2020.

2.1.4. Filosofía

La mejor calidad en lo que hace y en los equipos que vende, se convierte en la máxima satisfacción de los clientes.

El entrenamiento constante de los empleados permite obtener los mejores resultados de las actividades diarias.

2.1.5. Actividad de Trabajo

Advmedical C.A. se encuentra actualizada tecnológicamente y ofrece equipos de última innovación, acompañando su oferta con un servicio técnico especializado, que cumple con los estándares de calidad de acuerdo a las normas de fábrica.

2.1.6. Productos que Ofrece

La empresa se dedica a la comercialización de equipos médicos en general, sus áreas de especialización son:

- ✓ Equipos de Imagen: Ultrasonido, Rayos X, Resonancia Magnética, Tomografía, Mamografía, Densitometría, entre otros.
- ✓ Sistemas de Digitalización.
- ✓ Equipos para las áreas de Quirófano y Cuidados Intensivos en general.
- ✓ Equipos de Ginecología y Obstetricia.
- ✓ Equipos de Diagnóstico.
- ✓ Equipos de Odontología.
- ✓ Sistemas PACS y RIS.
- ✓ Instrumental Médico.

Son representantes exclusivos en Ecuador de marcas como: SAMSUNG, HITACHI, SHIMADZU, PLANMED, 3DISC.

2.1.7. Tipo de Empresa

ADVMEICAL C.A. es una compañía anónima del sector privado constituida bajo el marco de la ley que rige actualmente en el Ecuador. Está inscrita en la superintendencia de compañías y está conformada por los siguientes accionistas:

Tabla 3. Nómina de accionistas ADVMEICAL C.A.

CAPITAL DE SOCIOS			
Nombres completos de accionistas, socios, participes	Numero de cedula	Porcentaje %	Naturaleza
Eduardo Angel Paredes Gonzalez	1704468352	49	Persona Natural
Luis Alfonso Romero Sierra	1707157887	27	Persona Natural
Walter Eduardo Salazar Aguirre	1801096882	24	Persona Natural
TOTAL		100%	

Fuente: (Advmedical. C.A., 1999)

Elaborado por: Cristi del Pilar Soria Álvarez

2.1.8. Base Legal

La empresa “ADVMEICAL C.A.”, está regida por las disposiciones legales que a continuación se detalla:

Servicios de Rentas Internas (SRI)

“Es una organización sustentada en los principios de justicia, equidad y absoluta neutralidad política, fundamentales para su relación con el contribuyente, pero también con quienes aspiran, en ejercicio de su legítimo derecho, a ocupar una posición en la entidad”. (Ecuador, Servicio de rentas internas, 2015)

El Servicio de Rentas Internas está encargado de recaudar todos lo relacionado con impuestos dentro del país como:

- ✓ Recaudar los impuestos como: impuesto a la renta, IVA.
- ✓ Capacitar a los contribuyentes acerca de sus obligaciones tributarias.
- ✓ Emitir sanciones.

Ministerio de Trabajo

Es una entidad cuya función es dirigir, orientar y administrar la política laboral y mantener una buena relación laboral entre empleado y empleador.

- ✓ Administrar la política laboral
- ✓ Mantener la buena relación entre empleado y empleador

Ley de Régimen Municipal y Patente

Municipio.- es una entidad del sector público encargada de gestionar permisos y construcciones de obras públicas y privadas para la satisfacción de la ciudad.

Patente.- es un permiso obligatorio renovable para ejercer la actividad económica.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

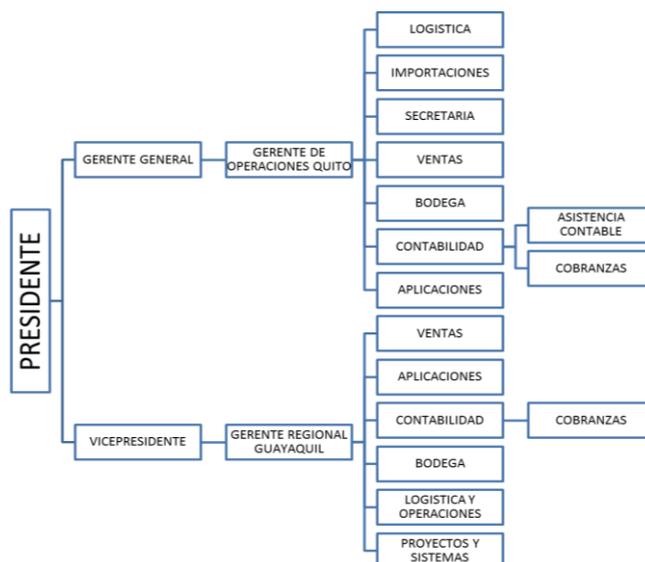
Es una entidad pública que se encarga de brindar un servicio eficiente a través de la aportación con relación de dependencia laboral o sin esta.

Las empresas están obligadas a comunicar al IESS:

- ✓ Avisos de entrada o salida
- ✓ Préstamos quirografarios
- ✓ Aumento de sueldos
- ✓ Pago de fondos de reserva
- ✓ Pago de planillas

2.1.9. Organigrama Estructural

Ilustración 3 Organigrama Estructural



Fuente: (Advmedical. C.A., 1999)
Elaborado por: ADVMEDICAL C.A.

2.2. Análisis de los factores internos y externos

“Todo diagnóstico situacional implica reconocer que el proceso de operaciones de la empresa influye en las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales que ayudan a determinar las oportunidades y amenazas.” (Arizabaleta E. , 2008, pág. 21)

2.2.1. Microambiente

“El análisis del Microambiente se orienta al estudio de los clientes potenciales, la competencia, los proveedores y organizaciones de control. Estos factores pueden influir sobre la definición de estrategias para atraer clientes y competir.” (Emprende Pyme, 2014)

El análisis de factores micro ambientales se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y distintivas o específicas cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva. (Chaquilla, 2013, pág. 2)

El análisis del micro ambiente se lo realiza para determinar la capacidad de negociación que tiene la empresa ADVMEDICAL C.A., para captar la atención de los clientes potenciales y por qué no de los que pertenece a los competidores, negociación a largo plazo con los proveedores para garantizar la competitividad dentro del mercado de equipos médicos. Además, de medir las oportunidades y amenazas del negocio, se debe considerar las diferentes áreas relacionados con las fuerzas competitivas. Para ello se determinará la Matriz de Perfil Competitivo.

En el ambiente interno (microambiente) se identificará situaciones que permita un desempeño óptimo representado en las oportunidades y aquellas que impiden o generan cuellos de botella considerando las siguientes variables:

2.2.1.1. Clientes

La empresa ADVMEDICAL C.A., brinda equipos de alta calidad y con excelente soporte técnico, teniendo como prioridad la satisfacción del cliente, la empresa cuenta con la experiencia del gerente general, el cual se encarga de supervisar y coordinar al talento humano que conforma la empresa.

Los créditos que otorga la empresa van de 30 días a 2 años, dependiendo del monto de la compra y del cliente, se han presentado problemas en la recuperación de cartera ya que no se da el seguimiento adecuado para esta gestión, la persona encargada de cartera no tiene un manual de funciones para realizar sus actividades. A través de los años se ha obtenido fidelidad de los clientes debido a la calidad de los equipos que comercializa y el excelente servicio técnico que ofrece.

La empresa ADVMEDICAL C.A., está enfocada a atender a clientes del sector de la Salud como hospitales, clínicas, consultorios médicos del sector público y privados que requieren equipos médicos para actividades de diagnóstico, y la implementación de tecnologías asociadas con las operaciones. Los clientes es un factor indispensable a nivel empresarial

Los equipos son distribuidos a nivel nacional teniendo los clientes más importantes en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Ilustración 4 Principales clientes



Fuente: (Advmedical C.A., 2016)

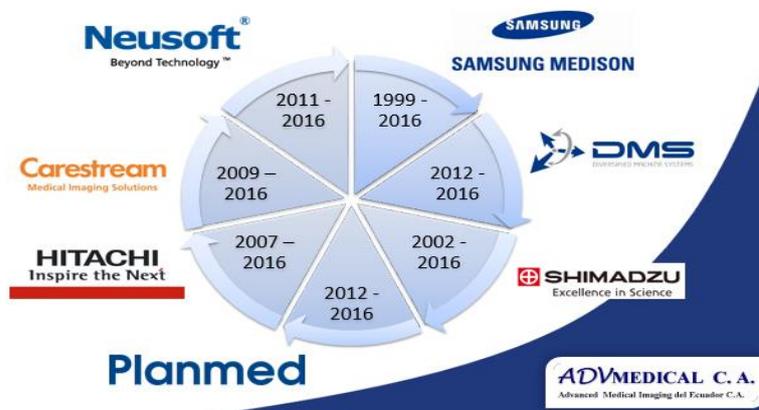
Para el sector público, la empresa ADVMEDICAL C.A., participa en concursos de contratación pública, para el año 2016 le fueron adjudicados contratos representativos para la adquisición de equipos médicos del HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín), lo cual fue el puntal para aumentar los ingresos en referencia al año 2015.

El gobierno nacional ha incrementado la compra de insumos y equipos médicos según lo refleja las cifras presentadas por el SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública). Desde esa perspectiva es una **OPORTUNIDAD**

2.2.1.2. Proveedores

Los proveedores dentro de la empresa tienen un rol importante. La empresa mantiene relaciones comerciales con varias marcas internacionales que han otorgado su carta de representación para Ecuador a la empresa ADVMEDICAL C.A.

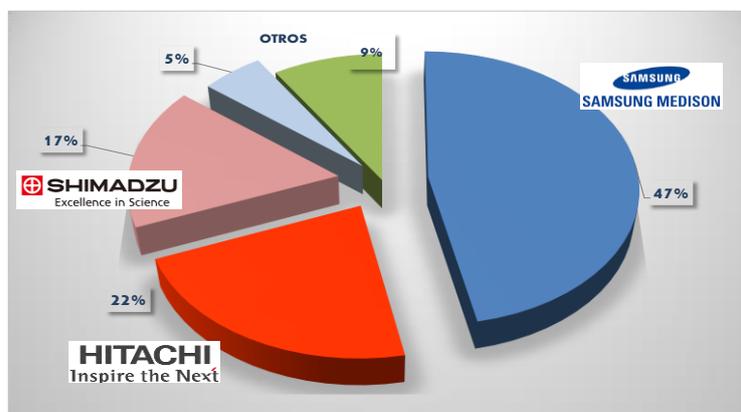
Ilustración 5. Proveedores



Fuente: (Advmedical C.A., 2016)

De estas marcas según el reporte de ventas se destacan para el año 2016 como las más importantes por su porcentaje de ventas las siguientes:

Ilustración 6. Proveedores importantes por ventas año 2016



Fuente: (Advmedical C.A., 2016)

Los principales proveedores de la empresa son: SAMSUNG, HITACHI, SHIMADZU. La mayoría ofertan equipos médicos de última tecnología y de calidad, que son indispensables para el desarrollo del sector de la Salud.

Existe una constante negociación para obtener mejoras en precios y facilidades de pago a largo plazo, precios acorde al mercado, y cumple con las expectativas requeridas, por aquello, se considera una **OPORTUNIDAD**.

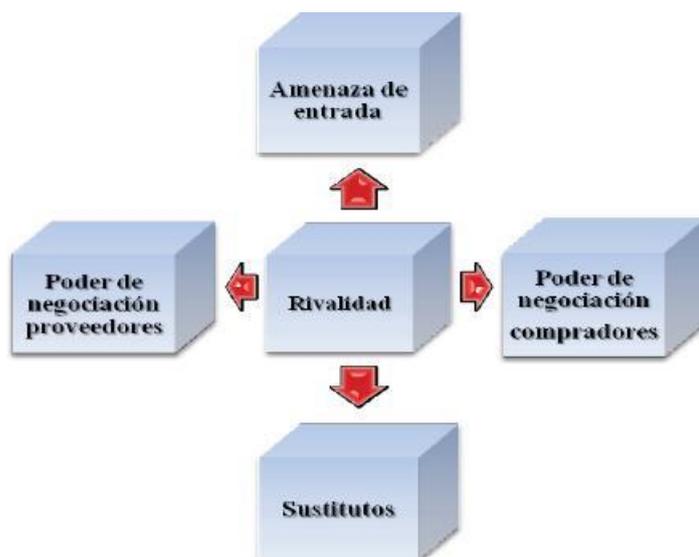
2.2.1.3. Competencia

La competencia en el mercado de la Salud tiene varios integrantes de los cuales algunos ofrecen una mayor gama de productos y cuentan con mayor sucursales en el país, poseen canales de distribución que permiten que sus productos lleguen cada vez más cerca de los clientes, a pesar de ello, aun se tiene la oportunidad de ingresar en este mercado, ofreciendo un mejor servicio, equipos de calidad, atención eficiente, y un mejor financiamiento.

2.2.1.3.1. Análisis en base a las Fuerzas de la competencia (Porter)

Ser competitivo es incrementar la participación en el mercado nacional e internacional, reforzar la estructura organizacional especializándose en operaciones que den valor agregado al producto y permitan generar una ventaja competitiva a la empresa.

Ilustración 7. Esquema de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 1982)

Intensidad de Rivalidad de la Industria

Según Porter la rivalidad es una de las fuerzas más poderosas, por lo cual se deben proponer estrategias que cuenten con ventajas competitivas que permitan superar a la empresa rival que ofrece similares servicios y productos. Entre las estrategias que las empresas suelen utilizar se encuentran:

- Disminución en los precios
- Mejorar la calidad
- Brindar actualización en los productos
- Ofrecer mayores comodidades
- Aumentar la publicidad
- Brindar promociones de venta

El número de competidores en el mercado es considerable, ya que existen más de 20 empresas dedicadas a la comercialización de equipos médicos, que tienen años en esta actividad y que son competidores directos, de ellos la mayoría operan en Quito. Existen empresas que también cuentan con una ventaja competitiva debido a que son representantes exclusivos de marcas por lo que no tienen competidores directos en este segmento del mercado.

Lista de los principales competidores de ADVMEDICAL C.A.

- ✓ GRUPO ECUADOR OVERSEAS
- ✓ VIENATONE
- ✓ FIBAMEDICAL
- ✓ SOLDAN
- ✓ CONEXOMED
- ✓ PERFECTECH
- ✓ IMPROLAB S.A.
- ✓ BLANCO S.A.
- ✓ BIOTOP.

Poder de Negociación de los proveedores

El mercado de Equipos médicos en el país se encuentra ocupando un segmento muy importante dentro del Sector de la Salud ya que estos equipos son indispensables para el funcionamiento y equipamiento médico de hospitales y clínicas tanto públicas como privadas.

El poder de negociación de los proveedores es muy alto debido a que están en la capacidad de cambiar las políticas de pago y de venta, para así elevar su rentabilidad y aumentar sus ventas. Las alianzas con los fabricantes de esta categoría son fundamentales, ya que el mantener buenos lazos permite que los costos disminuyan al ofertar el producto y se pueda obtener un mejor margen el cual se verá reflejado en un mayor poder de negociación.

Al obtener una representación de estas casas fabricantes, el distribuidor tiene un grado alto de dependencia ya que deberá mantener la representación, ya que sin ésta genera menos oportunidades de venta en el mercado, mientras que para los fabricantes no representa problema el buscar otra empresa para la distribución de sus equipos.

Las condiciones presentadas provocan que el poder de negociación de la empresa sea limitado y deberá aceptar las condiciones impuestas por las casas fabricantes.

Poder de negociación de los compradores

Debido a que la mayoría de las compras son realizadas por concursos de compras públicas, las entidades públicas tienen un mayor poder de negociación ya que se especifican las condiciones que deben cumplir las empresas, las mismas que deben ser aceptadas para poder participar.

Algunas de las condiciones que se presentan en los pliegos incluyen servicio técnico, garantías de repuestos, capacitaciones, etc.

En las empresas privadas la forma de pago y el tiempo de entrega puede variar de acuerdo a la empresa y su volumen de compra.

La marca y calidad de los equipo son muy importantes para los compradores para obtener respaldo tecnológico, esto recae en los costos, ya que las mejores marcas poseen los

mejores equipos y son más costosos lo que significa una mayor inversión para los compradores y un proceso de negociación más riguroso.

La entrada potencial de nuevos competidores

Para el mercado de los equipos médicos de diagnóstico existen actualmente barreras que restringen el ingreso de nuevos competidores, como las normativas del INEN, las de Aduana y de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, que pusieron en vigencia nuevos requisitos para este tipo de importaciones.

Además la falta de trayectoria y experiencia de los nuevos competidores les impide participar en este mercado, ya que son equipos altamente especializados y tienen un costo muy elevado, lo que hace que las empresas necesiten tener solidez, capacidad y respaldo para ofrecer soporte pos venta en forma eficiente así como servicio técnico garantizado.

Otra de las barreras, es que para la obtención de la representación de las Marcas Internacionales se debe cumplir con cuotas de ventas, las mismas que son fijadas para empresas que ya cuentan con experiencia y solidez financiera.

Sin embargo no se puede dejar de lado a los pequeños competidores que han empezado a importar equipos sin la representación del fabricante lo cual es una amenaza al mercado de estos equipos ya que esto genera que los compradores empiecen a comparar precios y desestimen el valor agregado que da el tener una carta de representación y garantías técnicas del equipo.

Desarrollo de Productos Sustitutos

La comercialización de equipos médicos se va adaptando a la demanda de las necesidades del sector de la salud, como equipos portátiles, compactos, mejoras en diseño y actualización tecnológica.

El uso específico que se da a este producto no permite la presión de un producto sustituto, puesto que debe cumplir siempre la misma función específica.

En este mercado es importante la calidad y la tecnología que ofrecen las grandes marcas, por lo que para ADVMEDICAL C.A. el ingreso de productos sustitutos no representa una amenaza importante, ya que se cuenta con la representación de marcas reconocidas

internacionalmente que ofrecen la mejor tecnología y modifican cada vez su portafolio de productos.

Resumen de variables en base al análisis de Porter

Con el análisis de cada una de las 5 fuerzas de Porter anteriormente presentadas, se pudo clasificar el peso relativo del grado en que nos afecta, quedando el cuadro resumen de las variables así:

Tabla 4. Cuadro de resumen de variables

5 FUERZAS DE PORTER	ALTO	BAJO
Rivalidad entre los competidores	X	
Poder de negociación de los proveedores	X	
Poder de negociación de los compradores	X	
Barreras de entrada (Amenaza de nuevos competidores)		X
Barreras de Salida (presión de productos sustitutos)		X

Elaborado por: Cristi del Pilar Soria Álvarez

2.2.1.3.2. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo

A través de una entrevista realizada al Gerente Administrativo de ADVMEDICLA C.A., se pudo obtener un listado de los principales competidores, con lo cual se realizó el cuadro comparativo de los factores claves del éxito, para así realizar la Matriz del Perfil Competitivo.

Tabla 5. Cuadro comparativo Factores del Éxito para Matriz del Perfil Comparativo MPC

CUADRO COMPARATIVO DE LOS FACTORES DEL ÉXITO PARA LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)											
ITEM	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	CALIFICACION 1 - 10 (SIENDO 1 BAJO Y 10 ALTO)									
		ADVMEICAL	GRUPO ECUADOR OVERSEAS	VIENTATONE	FIBAMEDICAL	SOLDAN	CONEXOMED	PERFECTECH	IMPROLAB S.A.	BLANCO S.A.	BIOTOP
1	Posicionamiento del mercado	3	7	2	7	4	1	3	1	1	1
3	Precios competitivos	3	3	8	6	8	1	6	2	4	5
2	Fidelidad de los clientes	9	8	2	7	3	1	4	7	1	1
4	Capacitacion del personal para desarrollo de competencias.	4	6	1	7	3	6	5	1	1	1
5	Calidad en el producto	10	9	2	6	3	5	6	3	2	1
6	Tecnología de punta	8	8	2	6	4	6	6	8	6	2
7	Optimo manejo financiero	5	7	3	8	8	8	6	8	6	5
SUMA TOTAL		42	48	20	47	33	28	36	30	21	16

Fuente: (Romero Sierra, 2016)

Elaborado por: Cristi Soria.

Con los resultados obtenidos en la Tabla se realiza la MPC, tomando como principales competidores a las empresas GRUPO ECUADOR OVERSEAS y FIBAMEDICAL, por el puntaje obtenido y por ser competencia directa, ya que manejan líneas de productos similares.

Las empresas citadas tienen relación con las actividades de comercio de equipos médicos como: Ecógrafos, Resonancias Magnéticas. Tomógrafos, y de servicio de mantenimiento de los equipos, tiene una amplia experiencia en el mercado ya que fueron fundadas antes que ADVMEICAL C.A., y han ido incrementando su gama de productos y tecnología.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITVO													
AREAS DE TRABAJO	PESO	SIN IMPORTANCIA			0,00								
		MUY IMPORTANTE			1,00								
PRIORITARIAS Subsecuentes	CALIFICACION	DEBILIDAD IMPORTANTE 1			FORTALEZA IMPORTANTE 4								
		DEBILIDAD MENOR 2			FORTALEZA MENOR 3								
ACTORES		IMPORTANCIA 1 -10	ADVMEDICAL C.A.			IMPORTANCIA 1 -10	GRUPO ECUADOR OVERSEAS			IMPORTANCIA 1 -10	FIBAMEDICAL		
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO			PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Posicionamiento del mercado	3	0,09	3	0,27	7	0,12	4	0,48	7	0,15	2	0,30
3	Precios competitivos	3	0,09	2	0,18	3	0,24	3	0,72	6	0,17	3	0,51
2	Fidelidad de los clientes	9	0,15	3	0,45	8	0,09	3	0,27	7	0,06	2	0,12
4	Capacitación del personal para desarrollo de competencias.	4	0,13	1	0,13	6	0,10	3	0,3	7	0,12	2	0,24
5	Calidad del producto	10	0,25	4	1,00	9	0,09	1	0,09	6	0,20	1	0,20
6	Tecnología de punta	8	0,20	3	0,60	8	0,12	3	0,36	6	0,16	2	0,32
7	Optimo manejo financiero	5	0,09	2	0,18	7	0,24	3	0,72	8	0,14	1	0,14
SUMA TOTAL		42	1	18	2,81	48	1	20	2,94	47	1	13	1,83

Fuente: (Romero Sierra, 2016)

Elaborado por: Cristi Soria

La matriz de la Tabla 5, se realizó conjuntamente con el Gerente Administrativo de la empresa, el cual tiene vasta experiencia en el giro del negocio y se encuentra informado por la Superintendencia de compañías y de investigaciones propias a sus clientes. En base a los resultados podemos ver que la empresa que se consolida mejor en el mercado es GRUPO ECUADOR OVERSEAS, obteniendo un total ponderado de 2,94; por sus precios competitivos y el óptimo manejo financiero, teniendo como punto débil la calidad del producto lo que también recae en la fidelidad de los clientes; ADVMEDICAL C.A. se encuentra con un valor ponderado de 2,81 con lo que se ubica en un punto medio, donde destacan los puntos clave como la calidad del producto junto con la fidelidad de clientes y la adquisición de tecnología de punta, y por último FIBAMEDICAL con un peso ponderado de 1,83.

Mediante esta matriz se obtuvo los puntos positivos, como la fidelidad de los clientes por la calidad de los equipos y el tiempo en el mercado, y sus puntos débiles se encuentran en los precios y en el manejo financiero de la empresa.

La empresa es muy reconocida a nivel nacional por los productos de calidad que ofrece y es líder en el mercado. Es una OPORTUNIDAD.

2.2.2. Macroambiente

Las empresas en el ámbito industrial y comercial son objeto de presiones externas relacionadas con las actividades que desarrolla.

2.2.2.1. Estudio del entorno PEST

Este estudio es un análisis estratégico muy importante del entorno donde se desarrolla la empresa, para obtener una perspectiva clara de la realidad actual.

PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y tecnológicos.

2.2.2.1.1. Factores Políticos

La realidad actual política presenta un gobierno interino que termina el presente año y que debe llamar a elecciones presidenciales. Durante los últimos años el sector de la salud ha constituido un componente importante fundamental del gobierno,teniéndolo como eje

estratégico del desarrollo social. Lo que ha beneficiado a las empresas dedicadas a la comercialización de insumos y equipos médicos.

El factor político es muy importante para este campo ya que se debe tomar en cuenta todos los requerimientos que son necesarios para cumplir con las normativas vigentes como:

- ✓ Registro como importador previa obtención del RUC, del TOKEN y el registro en el sistema ECUAPASS
- ✓ Es importante sacar el permiso que otorga el INEN para la importación de insumos médicos
- ✓ Obtener el certificado del registro sanitario en la ARCSA
- ✓ Sacar los permisos que otorga el instituto médico correspondiente
- ✓ Contratación de los servicios de un agente de aduana
- ✓ Realizar el trámite correspondiente para el pago de los impuestos.

A pesar de las restricciones a las importaciones impuestas mediante el programa de salvaguardas, se refleja un aumento en relación al año 2015, este aumento se debe al proceso de avance en el programa de inversión en la salud. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio o de Salud, mantiene planes de inversión que contemplan el mejoramiento de infraestructura y equipamiento médico.

Factores Ambientales

Las empresas a nivel mundial deben promover las mejores condiciones de salud, seguridad y reducción de riesgos, enfatizar en la reutilización y optimización de recursos que creen una relación amigable entre las personas, el ambiente y las empresas. Advmedical C.A. debe cumplir con las recomendaciones que garanticen las buenas prácticas ambientales.

En la actualidad el incumplimiento del reglamento SART (Sistema de Auditorias de Riesgo del Trabajo), representan una AMENAZA importante para la empresa, ya que al no cumplir con las políticas y leyes del mismo, puede ser objeto de sanciones por parte de estos entes reguladores.

2.2.2.1.2. Entorno Económico

Producto Interno Bruto (PIB).

“Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo”. (Ecuador, Banco Central , 2016). Es la suma de valores monetarios de los bienes y servicios producidos en un periodo determinado dentro de un país.

Ilustración 8. Productos Interno Bruto (PIB), por clase de actividad económica, datos del II trimestres de 2016

SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	Variación trimestral del PIB (T/T-1)	Contribución del VAB por actividad económica a la variación trimestral (T/T-1) del PIB	Variación Interanual del PIB (T/T-4)	Contribución del VAB por actividad económica a la variación interanual (T/T-4) del PIB
Acuicultura y pesca de camarón	16,70%	0,13	84,20%	0,5
Suministro de electricidad y agua	9%	0,23	33,60%	0,23
Refinación de Petróleo	4,30%	0,05	15,80%	0,09
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	3,30%	0,29	9,40%	0,23
Petróleo y minas	2,40%	0,24	2,10%	0,2
Servicio doméstico	2,20%	0,01	2,00%	0,01
Transporte	1,00%	0,07	2,00%	0,17
Actividades de servicios financieros	0,90%	0,03	-0,70%	-0,05
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	0,40%	0,05	-0,90%	-0,07
Otros Servicios ⁽¹⁾	0,20%	0,01	-1,60%	-0,19
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	0,10%	0,01	-2,00%	-0,13
Comercio	-0,10%	-0,01	-2,30%	-0,08
Pesca (excepto camarón)	-0,20%	0	-2,70%	-0,18
Admón pública, defensa; planes de SS obligatoria	-0,50%	-0,03	-4,20%	-0,43
Agricultura	-0,70%	-0,05	-6,00%	-0,38
Construcción	-2,30%	-0,22	-7,40%	-0,13
Alojamiento y servicios de comida	-2,80%	-0,05	-10,70%	-1,07
Correo y Comunicaciones	-7,20%	-0,23	-20,20%	-0,74

Fuente: (Ecuador, Banco Central , 2016)

Según la figura N° 8, Vemos que el PIB para el segundo semestre del año 2016 se encuentra en cifras positivas.

Por su parte, el sector que mayor aportó al crecimiento del PIB del segundo trimestre del año fue el de la “Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud”, ya que dentro de las líneas estratégicas del Gobierno se encuentra la mejora de la calidad y la ampliación de derechos ligados a la educación y la sanidad pública, cuyo crecimiento en el segundo trimestre fue del 3,3%, mientras que su aporte al crecimiento del PIB trimestral fue de 0,29 puntos.

Hasta el año 2016 en el territorio ecuatoriano se han remodelado y readecuado 381 establecimientos de salud de primer nivel, 851 establecimientos nuevos construidos, 151 establecimientos equipados con un sistema informático para mantener un mayor control de la gestión y 1232 establecimiento de primer nivel dotados con equipamientos biomédico, informático y mobiliario. Cerca de 42,29 millones de personas se beneficiaron de los proyectos en el sector de salud al ser atendidas en las unidades de salud modernizadas en el año 2015. (Prochile Ecuador , 2016)

El crecimiento de esta actividad y las compras internacionales en este sector tienden a fortalecerse y reactivarse, lo que nos proporciona una **OPORTUNIDAD**.

Tasa de interés

“Es el porcentaje adicional que se paga por el uso del dinero, generalmente para un periodo de un año”. (El Salvador, Superintendencia del Sistema Financiero, 2013). Utilizan las instituciones financieras para fijar tasas por los diferentes servicios ofertados. Los tipos de tasa de interés son: tasa pasiva y tasa activa:

Tasa activa

Es la tasa que se paga a los entidades financieras al recibir un préstamo, la cual puede ser nominal o efectiva. La tasa de interés nominal se utiliza para calcular el pago de intereses que el usuario hace al banco, pero el verdadero costo del préstamo lo da la tasa de interés efectiva, que incluye los intereses, comisiones y seguros. (El Salvador, Superintendencia del Sistema Financiero, 2013)

La tasa de interés es una variable a considerar para acceder a fuentes de financiamiento con entidades financieras y garantizar la liquidez a corto y largo plazo. Según la información emitida por el Banco Central de Ecuador, para diciembre del año 2016 fue 8,10%, que se presentan en la tabla N° 6.

Tabla 7. Tasa activa

Tasa activa			
dic-13	dic-14	dic-15	dic-16
8,17%	8,19%	9,12%	8,10%

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2016)

La empresa requiere de fuentes de financiamiento para actualizar y adquirir tecnología, maquinaria, equipos médicos. El incremento de la tasa de interés, comisiones y seguros será una **AMENAZA**.

Tasa pasiva.

“Es la tasa de interés que las entidades financieras pagan a los depositantes por los ahorros. Estas varían dependiendo del plazo y el tipo de depósitos; a la vista, ahorro a largo plazo fijo”. (El Salvador, Superintendencia del Sistema Financiero, 2013)

Tabla 8. Tasa pasiva

Tasa pasiva	Valor
Diciembre-31-2016	5.12 %
Diciembre-31-2015	5.14 %

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2016)

La empresa utiliza servicios financieros de la banca privada para realizar depósitos, retiros, pagos. Los intereses ganados no son representativos por las transacciones cíclicas. Se considera un **OPORTUNIDAD**.

Inflación

“Es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo”. (México, Banco de México, 2012)

El aumento de un bien o servicio no se considera inflación. Para medir esta variable se toma como base la canasta básica que contiene productos básicos que consumen los hogares. La relación de precios con los productos se calcula mediante un indicador denominado índice de precios al consumidor. Los gobiernos de turno utilizan datos estadísticos para tomar decisiones tanto políticas, económicas y fiscales.

Tabla 9. Tasa de inflación

Inflación Anual	
Noviembre 30 - 2016	1,04%
Diciembre-31-2015	3.37 %
Diciembre-31-2014	3.60 %

Fuente: (Ecuador, Banco Central , 2016)

En la tabla se evidencia que la tasa de inflación no varía en gran proporción al año anterior. La empresa fija los precios de equipos médicos a base de los costos, gastos operacionales y precios referenciales del mercado (competencia). Si se considera que los precios y salarios se establecen con base a la verdadera tasa inflación, sería una OPORTUNIDAD ya que una inflación baja genera mayor competitividad

Niveles de empleo

En el país, la población con empleo son personas de 15 años y más que se dedican a alguna actividad para producir bienes y servicios a cambio de una remuneración o beneficio económico. El empleo pleno son personas con un salario mínimo, trabajo igual, más o menos de 40 horas laborables. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)

Tabla 10. Niveles de empleo.

Detalle	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Tasa de empleo adecuado /pleno	47,90%	49,30%	46,50%	41,20%
Tasa de subempleo	11,60%	12,90%	14,00%	19,90%
Tasa de otro empleo no pleno	29,00%	26,80%	26,40%	25,10%
Tasa de empleo no remunerado	7,10%	7,10%	7,70%	8,40%

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)

En la tabla N° 10, indica que la tasa de empleo adecuado disminuyó den un 5%, afectando a miles de familias; y factor que contribuyó fue la falta de recursos del Estado que obligo al despido masivo de empleados públicos y ocasiono el cierre de algunas empresas privadas. Quito y Guayaquil se ubican entre las ciudades con más altos niveles de desempleo con 8.7% y 5.7% respectivamente, mientras que Cuenca presentó la tasa más baja a nivel nacional con 3.0%.

Para la empresa este factor económico es una **AMENAZA**.

2.2.2.1.3. Factores sociales

Una empresa que opera en el Ecuador, debe poseer políticas para ejecutar proyectos con el rol social (responsabilidad social). Los elementos a considerar son: demográficos, y valores culturales que se relacionan con actividades ambientales.

Crecimiento poblacional

Según el INEC, proyecta que para el año 2017 existirían 16.776.977 habitantes. Las ciudades que abarcarían más habitantes son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Santo Domingo, estas son ciudades que reciben migrantes de sectores rurales. La empresa comercializa a nivel nacional siendo su mayor grupo de clientes de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Desde esa perspectiva sería una **OPORTUNIDAD**.

Nivel Social

Según el INEC, los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (Ecuador, Instituto nacional de estadística y censos, 2017)

Para esta clasificación las variables tomadas en cuenta son las características de la vivienda, educación, características económicas, bienes, TIC's y hábitos de consumo.

Para la empresa estos datos son positivos ya que sus clientes potenciales son los que se ubican en el estrato A y B que conforman el 13,10% de la población lo que significa que existe una oportunidad considerable en el mercado para la empresa.

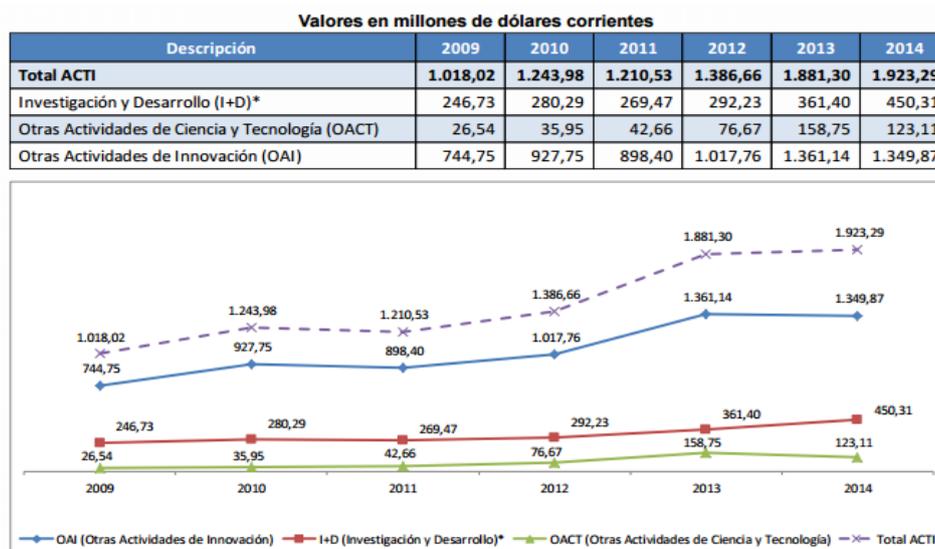
Sensibilidad respecto a la salud, bienestar y seguridad

El país se ha visto sujeto a un importante cambio en el sector de la salud, ya que el Estado ha destinado montos significativos en este sector, el cual abarca el mejoramiento y equipamiento de hospitales y centros médicos públicos, los cuales deben tener equipos médicos de última tecnología para poder brindar servicios de calidad y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos.

2.2.2.1.4. Factores tecnológicos

En el país se ha realizado inversiones para mejorar la estructura informática (ciencia, tecnología e innovación (ACTI), interviene: la enseñanza, servicios científicos, gestión administración, adquisiciones de equipos, hardware, software, servicio técnico y otros.

Ilustración 9. Inversión en Tecnología (ACTI)



Fuente: (Ecuador, Instituto nacional de estadística y censos, 2014)

En la figura N° 9 se evidencia que la inversión que ha realizado el gobierno es significativa. Por ejemplo, para el año 2010 se invirtió \$1.243,98 millones y el 2014 ascendió a \$1.923,29 millones. Esta plataforma debe ser aprovechada por la empresa ya que en los procesos de comercialización los avances realizados en tecnología permiten un mayor seguimiento en materia de logística. Lo que representa una **OPORTUNIDAD**.

2.3. Matriz Externa

La matriz externa examina las áreas externas de empresa, así como de las implicaciones estratégicas referentes a las actividades de comercio de equipos médicos para describir las oportunidades y amenazas.

Como dice (Fred, 2013) la elaboración de una matriz de factores externos tiene cinco pasos:

- ✓ Hacer una lista de factores críticos o determinantes para el éxito que fueron identificados en la evaluación del ambiente externo. La lista debe constar de un total de entre diez a veinte factores incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la compañía. Se deben anotar en primer lugar las oportunidades y luego las amenazas.
- ✓ Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (menor importancia) a 1.0 (mayor importancia). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la compañía en el mercado. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar un total de 1.0.
- ✓ Calificar de 1 a 4 a los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la compañía responden con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta baja.
- ✓ Hacer el producto (multiplicación) el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la compañía.

Sin importar la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz de factores externos, el total ponderado más alto que puede obtener la compañía es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la compañía está respondiendo de forma excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado. En otras palabras las estrategias de la compañía están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio de 1.0 indica que las estrategias de la compañía no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred, 2013, pág. 81)

Tabla 11. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.(EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS				
AREAS DE TRABAJO		PONDERACION	SIN IMPORTANCIA	0,00
			MUY IMPORTANTE	1,00
FACTORES EXTERNOS CLAVES		CALIFICACION	AMENAZA IMPORTANTE 1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4
			AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3
	Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
O1	La inflación favorece para que no especule precios de los servicios y productos ya que una baja inflacion mejora la competitivad.	0,07	3	0,21
O2	La empresa cuenta con equipos, software y maquinaria de última tecnología	0,05	3	0,15
O3	Ser reconocido a nivel nacional e internacional como empresa líder en el mercado ecuatoriano.	0,07	3	0,21
O4	Existe una diversificación de clientes para ofertar los productos.	0,09	4	0,36
O5	Fortalecimiento del Sector de la Salud	0,09	4	0,36
O6	Contratar los servicios de asesoría para la implementación del Departamento de Auditoría	0,07	3	0,21
O7	Participacion en concursos de contratacion publica y ventas directas al sector privado	0,10	4	0,4
		0,54		1,9
	Amenazas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
A1	Probabilidad de recibir sanciones por no cumplir con el (SART) y normativa vigente.	0,11	1	0,11
A2	Todo incremento en la tasa activa limita financiamiento con la banca.	0,06	2	0,12
A3	Las políticas, normas y leyes laborales desaceleran el empleo.	0,06	2	0,12
A4	Empresas públicas tiene retrasos con los pagos.	0,05	2	0,10
A5	Excesivo numero de competidores	0,1	1	0,10
A6	Empresas no especializadas en la categoría	0,08	1	0,08
		0,46		0,63
	Total	1,00		2,53

**Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi Soria.**

De acuerdo al resultado ponderado del análisis de la matriz externa hay un 1,9% aproximado de oportunidades donde se muestra a la diversificación de clientes, fortalecimiento del sector de la salud, la participación en concursos de contratación pública y ventas directas al sector privado como las más importantes. Existen amenazas en un 0,63% donde se encuentran el excesivo número de competidores, el desarrollo de nuevos productos y productos sustitutos, lo cual establece que el medio ambiente es favorable en la empresa, se deben diseñar estrategias que aumenten las oportunidades externas y eviten las amenazas.

La ponderación total es 2.53 en valores absolutos que está por encima de le media

2.4. Análisis interno

El análisis interno está compuesto de fortalezas y debilidades de la organización por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. “Y los cambios fundamentales del proceso de diagnóstico se centran en la esencia general del giro del negocio en variables de funcionamiento de direccionamiento estratégico, planificación, organización, ejecución y control”. (Arizabaleta E. , 2012, pág. 23)

2.4.1. Factor administrativo

El factor administrativo tiene relación con el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).

El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Adicional la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. (Hidalgo, 2014, pág. 13).

2.4.2. Aplicación de la encuesta

Al integrar una serie de elementos que ayudan a conseguir objetivos planteados en todos los aspectos de la empresa, se debe reunir a todos los involucrados y fijar lo que se quiere hacer, con qué medios se lo va a realizar (recursos) y en qué tiempo se va a conseguir. Con la aplicación de la encuesta se busca conocer el estado actual de la gestión administrativa. Con la utilización de la prueba no parametrizada y con una muestra a conveniencia se aplicó a 12 personas que laboran en la parte administrativa y financiera en rol de pagos del 2016.

Encuesta: Ver anexo 1

2.4.2.1. Resultados

La empresa evidencio que cuenta con debilidades que representan un riesgo importante, ya que carece de ciertos elementos para manejar adecuadamente las operaciones y transacciones de la empresa. Se hizo un análisis por cada área de la empresa.

Análisis estadístico de los resultados de la encuesta: Ver anexo 2

2.4.2.1.1. Gestión administrativa

Se evidencio que en alguno de los niveles medios o bajos se interrumpe la línea de comunicación. Por lo que se considera una DEBILIDAD.

La empresa cuenta con políticas que han permitido el logro de negocios significativos, lo que permite considerarlo como una FORTALEZA.

La empresa cuenta con objetivos, metas y estrategias preestablecidas, pero la mayoría de los empleados desconoce la existencia de los mismos. Por lo que se le considera una DEBILIDAD.

La mayoría de los empleados no conoce la visión, misión y valores de la empresa bajo los cuales funciona la empresa. Es importante que todos los trabajadores estén al tanto de estos elementos, para evitar la ineficiencia en el desarrollo de las actividades. Según los resultados se le define como una DEBILIDAD.

Se determinó que no se planifica para el desarrollo de actividades. La planificación es un instrumento eficaz para la toma de decisiones reduce los fracasos y aumenta el aprovechamiento de las oportunidades. Según los resultados se le considera como una DEBILIDAD.

No existe un manual de funciones establecido, al no existir un manual de procedimientos pueden surgir infinidad de errores a nivel organizacional, por lo que se considera una DEBILIDAD.

Existe desconocimiento de las responsabilidades ya que no están establecidas y delimitadas por escrito. Delimitar las responsabilidades contribuye a la eficiencia de las actividades por parte de los trabajadores, deben estar comunicadas a cada uno de ellos para su conocimiento. Analizando las respuestas obtenidas se le considera una DEBILIDAD.

Los empleados reconocen de forma positiva estar de acuerdo con los parámetros de selección de personal de la empresa. La correcta selección de personal en una empresa contribuye al logro de los objetivos planteados, en vista de que la mayoría dio una respuesta afirmativa, se le considera una FORTALEZA.

Si existe un programa de capacitación, se considera una FORTALEZA.

Existen controles en cuanto a la asistencia y permanencia en las actividades de cada empleado, pero no se extiende a todo el personal adecuadamente. El control consiste en la evaluación continua de los resultados obtenidos con la finalidad de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones, es necesario que se lleve a cabo de manera rigurosa a todos los integrantes de la empresa por lo tanto se considera una DEBILIDAD.

El liderazgo es necesario para influir o dirigir a las personas para lograr que se esfuercen hacia el logro de las metas, planes u objetivos de la empresa. Los empleados señalan que existe liderazgo democrático, por lo que se considera una FORTALEZA.

La evaluación del cumplimiento de objetivos en una empresa es importante para determinar la dirección de los esfuerzos de los empleados, al ser cumplidos se les motiva, lo que modifica su desempeño dando mejores resultados. Según el análisis de las respuestas obtenidas no todos reconocen que existe alguien que evalúa el cumplimiento de los objetivos, se le considera una DEBILIDAD.

Se determina que los trabajadores desconocen el plan operativo de la empresa, lo que dificulta su orientación a los objetivos y motivación por el cumplimiento de los mismos. Se considera una DEBILIDAD.

2.4.2.1.2. Gestión Financiera

No se presenta los informes financieros a tiempo para la correcta toma de decisiones, se le considera una DEBILIDAD.

En la empresa si se realizan presupuestos, lo que se considera una FORTALEZA

Existen facilidades de pago para los clientes en la compra de equipos y los empleados las conocen. Se considera una FORTALEZA.

No existe un control efectivo de las cuentas por cobrar, lo que tiene como consecuencia la falta de liquidez y el aumento en la cartera vencida, se considera una DEBILIDAD.

Se presenta falta de control permanente en las actividades que desempeñan los empleados del área financiera, se considera una DEBILIDAD.

Tampoco se evalúa correctamente la gestión administrativa y financiera de la empresa, lo que es fundamental para la eficiencia y eficacia de las metas. Al analizarse los resultados se observa que los trabajadores no tienen definido el tipo de evaluación de la gestión administrativa financiera adoptada por la empresa, lo que trae como consecuencias desviaciones y riesgos a nivel interno. Se le considera una DEBILIDAD.

2.4.2.1.3. Gestión Comercial

Mantener a los clientes satisfechos es clave para cualquier empresa, y ADVMEDICAL C.A. realiza atención permanente de las quejas e inquietudes de los clientes, por lo que se considera una FORTALEZA.

El nivel de satisfacción del cliente es excelente con relación a la calidad de los equipos y el servicio técnico que ofrece la empresa. Se considera una FORTALEZA.

En cuanto a la existencia de un proceso para la asignación de créditos a los clientes, los empleados respondieron que si existe pero no lo conocen con exactitud, lo que representa una DEBILIDAD.

Se realiza un estudio a los proveedores, para determinar las ventajas que se tiene en las negociaciones de los precios, lo que se considera una FORTALEZA.

2.4.2.1.4. Gestión Tecnológica

El mantenimiento de equipos es vital por ser una empresa, sus equipos deben contar con un mantenimiento adecuado. La empresa realiza el mantenimiento preventivo – correctivo de los equipos tecnológicos, oportunamente y se adquieren equipos de última tecnología. Se considera una FORTALEZA.

Existe una confusión en las líneas de jerarquización, ya que las órdenes para que se realicen los mantenimientos son dadas a veces por el gerente y otras por el Jefe de sistemas, los empleados no tiene definidos los procesos administrativos, lo que genera problemas y retrasos en el alcance de objetivos. Presenta una DEBILIDAD.

2.5. Análisis financiero

El análisis financiero se basa en las evidencias de las autopsias que se le hacen a la empresa en el pasado para proyectar una perspectiva de mejora en el futuro. Para aquello, se va presentar un análisis horizontal de los estados financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales).

2.5.1. Análisis horizontal.

El análisis horizontal es la herramienta financiera que permite verificar la variación absoluta y la variación relativa que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero con respecto de un periodo, a otro anterior. En otras palabras al análisis horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos. El hecho de permitir la comparación de estados financieros de diferentes ejercicios le da la característica de análisis dinámico. (Dussan, 2011).

Tabla 12. Estado de Situación Financiera.

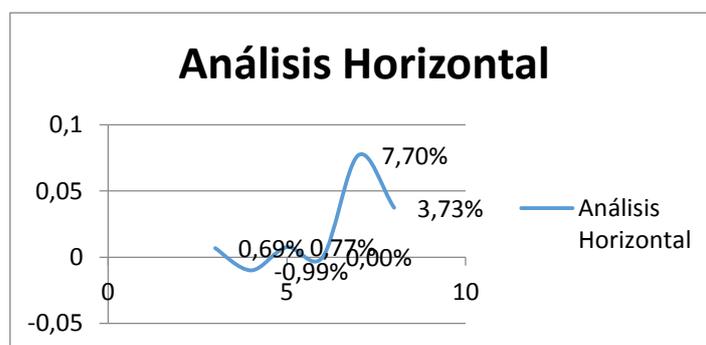
	2016	2015	Análisis Horizontal
Activo			
Activo corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo	34.635,68	95.213,11	0,69%
Activos financieros	2.027.592,90	1.940.044,08	-0,99%
Otras cuentas por cobrar	7.451,84	74.964,08	0,77%
Inventarios	5711894,13	5488209,46	0,00%
Anticipos a proveedores	776.074,88	1.455.535,71	7,70%
Impuestos anticipados	221.292,32	550.706,01	3,73%
Total activo corriente	8.778.941,75	9.604.672,45	290%
Activo no corriente			
Propiedades, planta y equipos	44.911,91	41.670,49	0,04%
Otros activos no corrientes	0,00	10389,8	-0,12%
Inversiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00%
Activo por impuesto diferido	0	-	0,00%
Total activo no corriente	44.911,91	52.060,29	-0,08%
Total activo	8.823.853,66	9.656.732,74	-9,44%
Pasivo			
Pasivo corriente			
Proveedores	1.489.510,01	489.510,01	20,59%
Obligaciones financieras C/P	593.681,02	350.769,27	5,00%
Beneficios sociales y laborales por pagar	56.330,00	163.422,86	-2,21%
Obligaciones fiscales	593.681,02	502.000,00	1,89%
Otras cuentas por pagar	2.122.763,83	3.355.333,84	-25,38%
Total pasivo corriente	4.855.965,88	4.861.035,98	-0,10%
Pasivo no corriente			
Obligaciones con terceros	56.330,00	2.179.653,42	-30,18%
Provisión obligaciones laborales L/P	2.122.763,83	452.550,27	23,74%
Total pasivo no corriente	2.179.093,83	2.632.203,69	-6,44%
Total pasivo	7.035.059,71	7.493.239,67	-6,51%
Patrimonio			
Capital	712.700,00	712.700,00	0,00%
Reserva	32.621,77	32.621,77	0,00%
Otros resultados integrales	0,00	10389,8	-0,58%
Resultados acumulados	1.027.739,16	1.245.287,06	-12,16%
Resultados del ejercicio	15.733,02	162.494,44	-8,20%
Total patrimonio	1.788.793,95	2.163.493,07	-20,95%
Total patrimonio + pasivo	8.823.853,66	9.656.732,74	122%

Fuente: (Advmedical C.A., 2016)

Elaborado por: Cristi Soria

En la figura N° 10, se evidencia un aumento de efectivo y los equivalentes en 0,69%, incremento en la cuentas por cobrar del 20,59%, y entregado a proveedores un 7,70%. La crisis económica contribuyó a que muchos clientes no pudieran cumplir con lo pagos acordados, por ende es una **DEBILIDAD**.

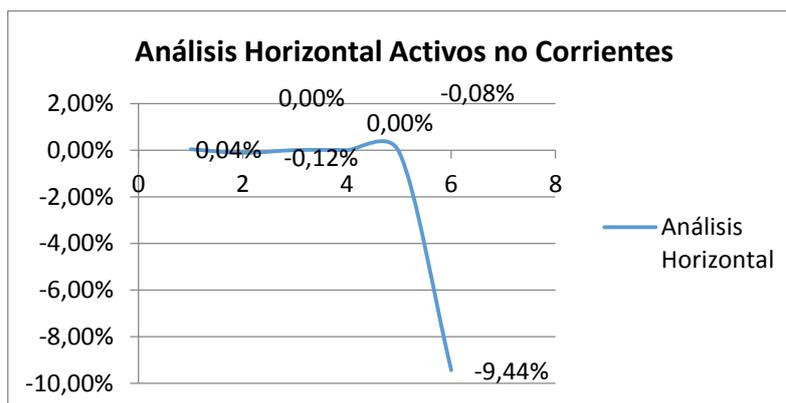
Ilustración 10. Análisis horizontal de activos corrientes



Elaborado por: Cristi Soria

Según la figura N° 11, se evidencia que se incrementó los activos no corrientes, por ejemplo la cuenta propiedad, planta y equipo en un 11%. Cuenta con instalaciones completamente equipadas para el desarrollo de sus actividades. Se considera una **FORTALEZA**.

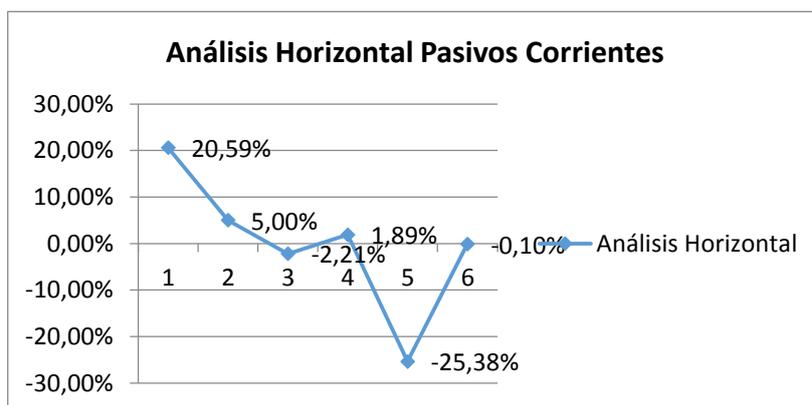
Ilustración 11. Análisis horizontal de activos no corrientes



Elaborado por: Cristi Soria

En la figura N° 12, se evidencia que tiene un incremento significativo, por ejemplo pago a proveedores se acumuló en 20,59%, en relación al año 2015. Es una **DEBILIDAD**.

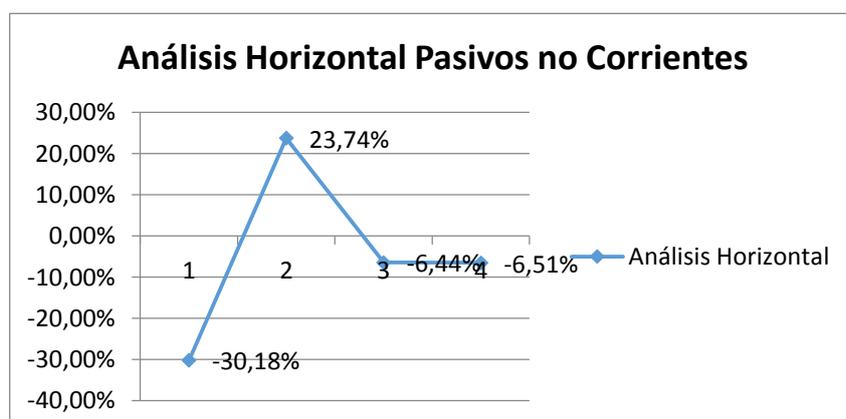
Ilustración 12. Análisis horizontal de pasivos corrientes



Elaborado por: Cristi Soria

En la figura N° 13, se evidencia que la empresa también ha optado por endeudarse con entidades financieras que para el año 2016 se incrementó hasta en 5%.

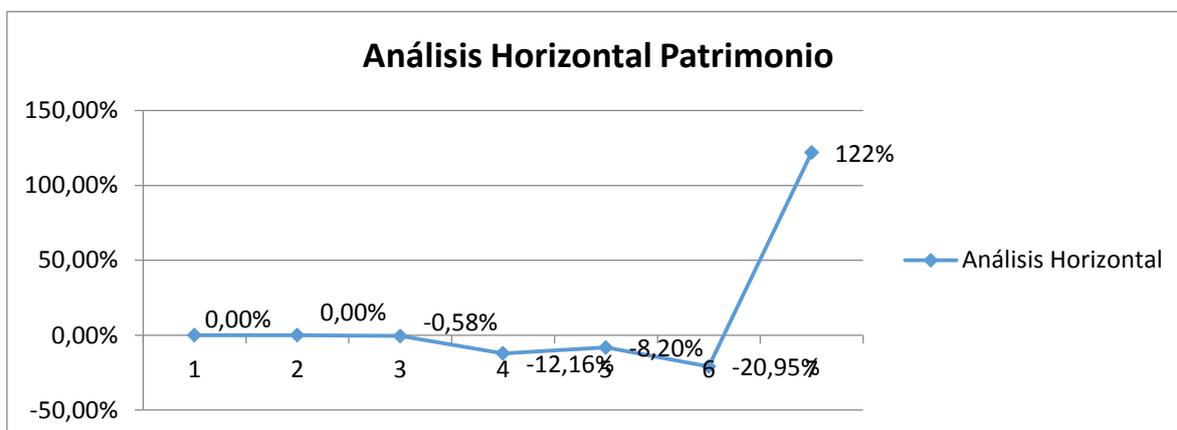
Ilustración 13. Análisis horizontal de pasivos no corrientes



Elaborado por: Cristi Soria

En la figura N° 14, se muestra que la empresa ha incrementado el patrimonio en y las reservas legales están por encima de la Ley de Compañías requiere que el 10% de la utilidad anual sea apropiado como reserva legal que a la fecha ya alcanzó el 5% del capital social. Es una **FORTAEZA**.

Ilustración 14. Análisis horizontal del patrimonio



Elaborado por: Cristi Soria

En la figura N° 15, se evidenció que la empresa incrementó las ventas en un 15%, pero el costo de venta superó en el doble o sea 30%, que disminuye la rentabilidad de la empresa en un -72% en relación al año anterior. Es una **DEBILIDAD**.

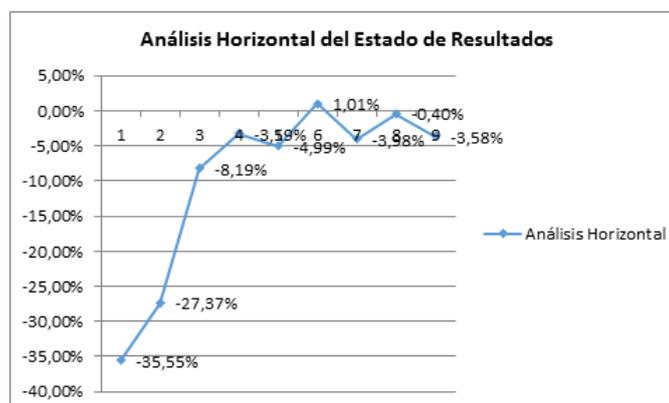
Ilustración 15. Estado de Resultado

Detalle	2016	2015	Análisis Horizontal
Ingresos	5.452.462,69	7.390.969,76	-35,55%
(-) Costo de Ventas	3.452.573,96	4.944.748,48	-27,37%
(=) Utilidad bruta	1.999.888,73	2.446.221,28	-8,19%
(-) Gastos administrativos	1.955.511,06	2.129.672,23	-3,19%
(=) Utilidad operacional	44.377,67	316.549,05	-4,99%
(+) Otros ingresos	62.231,24	7.216,13	1,01%
(=) Resultado del ejercicio	106.608,91	323.765,18	-3,98%
(-) Reserva legal	10.660,89	32.376,52	-0,40%
(=) Resultado integral	95.948,02	291.388,66	-3,58%

Fuente: (Advmedical C.A., 2016)

Elaborado por: Cristi Soria

Ilustración 16. Análisis horizontal del Estado de Resultados



Elaborado por: Cristi Soria

La compañía está expuesta a distintos riesgos de naturaleza financiera que pueden afectar al valor económico de los flujos y activos y, en consecuencia, los resultados. Se revisan periódicamente las políticas y sistemas de administración del riesgo para que estén de acuerdo a las exigencias de los diferentes mercados y a las actividades.

La Administración ha establecido un marco de trabajo apropiado para la gestión de liquidez de manera que la gerencia pueda manejar los requerimientos de financiamiento a corto y mediano plazo así como la gestión de liquidez.

La compañía gestiona su capital para asegurar que estarán en capacidad de continuar como empresa en marcha mientras que maximizan el rendimiento a sus socios a través de la optimización de los saldos de deuda y patrimonio.

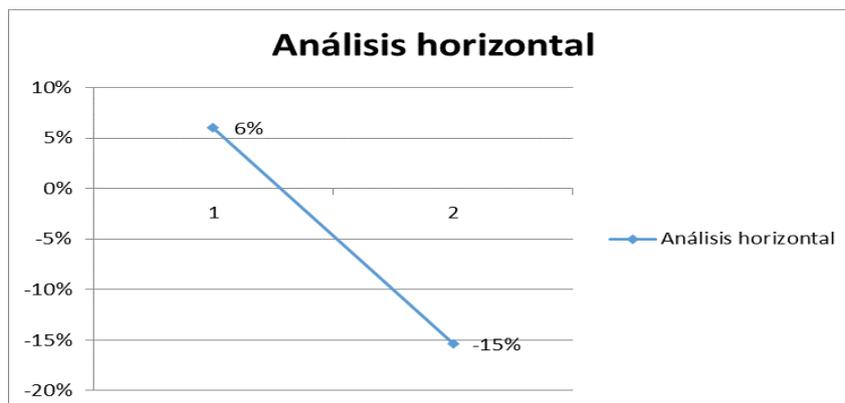
Gastos sueldos

Tabla 13. Análisis sueldos

Detalle	2016	2015	Análisis horizontal
Total Sueldo Fijo del personal.	309.066,51	287.703,13	6%
Beneficios post.empleo.	45231,68	99659,17	-15%
Total	354.298,19	60.518,67	83%

Elaborado por: Cristi Soria

Ilustración 17. Incremento de Sueldos



Elaborado por: Cristi Soria

Durante el año 2016 el importe reconocido como gasto de personal clave incremento en el 6% y beneficios post empleo, disminuyeron en -15%. Es una **DEBILIDAD**.

2.6. Matriz interna

La matriz interna examina las áreas internas de la institución, así como de las implicaciones estratégicas de los conceptos funcionales importantes y describir las fortalezas y debilidades.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS				
AREAS DE TRABAJO		PONDERACION	SIN IMPORTANCIA	0,00
			MUY IMPORTANTE	1,00
FACTORES INTERNOS CLAVES		CALIFICACION	DEBILIDAD IMPORTANTE 1	FORTALEZA IMPORTANTE 4
			DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZA MENOR 3
	Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
F 1.-	Se ha incrementado la cuenta del patrimonio de la empresa	0,06	4	0,24
F 2.-	Existe un incremento de las cuentas de los activos no corrientes. Planta y equipo.	0,08	4	0,32
F 3.-	Existen procesos para el mantenimiento de los equipos tecnológicos	0,05	3	0,15
F 4.-	Se planifica y elabora presupuestos	0,05	3	0,15
F 5.-	Existe programas de capacitación	0,05	3	0,15
F 6.-	Existe procedimientos para selección de personal	0,05	3	0,15
F 7.-	Existe políticas de oferta y adquisición de bienes y servicios	0,07	4	0,28
F 8.-	Potenciación de productos de primera calidad	0,1	4	0,4
		0,51		1,84
	Debilidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
D 1.-	Disminución de la rentabilidad – disminución del efectivo	0,08	2	0,16
D 2.-	No se da seguimiento a la concesión de créditos	0,08	1	0,08
D 3.-	No cuenta con manual de procedimientos en el área de cobranzas	0,07	1	0,07
D 4.-	No se cumplen los objetivos propuesto en la gestión administrativa	0,06	2	0,12
D 5.-	No se entrega en el tiempo acordado los informes financieros	0,05	2	0,1
D 6.-	No existe un departamento de control interno que ejecute y evalúe los controles en forma periódica	0,10	1	0,1
D 7.-	La comunicación de la estructura organizacional y la filosofía empresarial no es eficaz.	0,05	2	0,1
		0,49		0,73
Total		1		2,57

Elaborado por: Cristi Soria

De acuerdo al análisis de la matriz interna hay un 1,84 aproximado de fortalezas contra un 0,73 de debilidades. Esto quiere decir, que las fuerzas internas son favorables y que la empresa debe utilizar estratégicamente sus fortalezas para disminuir las debilidades y de esta manera mejorar su posicionamiento en el mercado. La ponderación total que muestra la matriz es 2.57 la cual se encuentra por encima del promedio industrial 2,5.

2.7. Análisis FODA

En la matriz FODA se plasman las principales fortalezas y debilidades que se derivaron del análisis interno, las oportunidades y amenazas del análisis externo, con la realización de este tipo de matriz se pueden crear estrategias para aprovechar los aspectos positivos y desechar los negativos, además es una visualización amplia de la situación actual de la empresa. (Orlich, 2010)

Los elementos que conforman una matriz FODA son:

- ✓ **Fortalezas:** Estas son las capacidades que permiten que la empresa tenga una buena imagen frente a la competencia.
- ✓ **Debilidades:** Estos factores ocasionan desfase en la realización de las actividades de la empresa y ocasionan una desventaja frente a la competencia.
- ✓ **Oportunidades:** provienen del sector externo, y son positivos para las empresas.
- ✓ **Amenazas:** factores que proviene del sector externo a los cuales se debe analizar para poder identificarlos y tratar de eliminarlos debido a que perjudican a las empresas.

2.8. Matriz FODA

“Mediante una esmerada evaluación debe reducirse la lista de factores a aquellos más importantes para la empresa y su estrategia, para luego ordenarlos de acuerdo con su grado de relevancia”. (Gomez, 2011, pág. 101).

Tabla 15. Matriz FODA

MATRIZ FODA			
INTERNO		EXTERNO	
	Fortalezas		Oportunidades
F 1.-	Se ha incrementado la cuenta del patrimonio de la empresa	O1	La inflación favorece para que no especule precios de los servicios y productos ya que una baja inflacion mejora la competitivad.
F 2.-	Existe un incremento de las cuentas de las activos no corrientes. Planta y equipo.	O2	La empresa cuenta con equipos, software y maquinaria de última tecnología.
F 3.-	Existen procesos para el mantenimiento de los equipos tecnológicos	O3	Ser reconocido a nivel nacional e internacional como empresa líder en el mercado ecuatoriano.
F 4.-	Se planifica y elabora presupuestos	O4	Existe una diversificación de clientes para ofertar los productos.
F 5.-	Existe programas de capacitación	O5	Fortalecimiento del Sector de la Salud
F 6.-	Existe procedimientos para selección de personal	O6	Contratar los servicios de asesoría para la implementación del Departamento de Control Interno.
F 7.-	Existe políticas de oferta y adquisición de bienes y servicios	O7	Participacion en concursos de contratacion publica y ventas directas al sector privado
F 8.-	Potenciancion de productos de primera calidad		
	Debilidades		Amenazas
D 1.-	Disminución de la rentabilidad – disminución del efectivo	A1	Probabilidad de recibir sanciones por no cumplir con el (SART) y normativa vigente.
D 2.-	No se da seguimiento a la concesión de créditos	A2	Todo incremento en la tasa activa limita financiamiento con la banca.
D 3.-	No cuenta con manual de procedimientos en el area de cobranzas	A3	Las políticas, normas y leyes laborales desaceleran el empleo.
D 4.-	No se cumplen los objetivos propuesto en la gestión administrativa	A4	Empresas públicas tiene retrasos con los pagos.
D 5.-	No se entrega en el tiempo acordado los informes financieros	A5	Excesivo numero de competidores
D 6.-	No existe un departamento de control interno que ejecute y evalúe los controles en forma periódica.	A6	Empresas no especializadas en la categoría
D 7.-	La comunicación de la estructura organización y la filosofía empresarial no es eficaz.		

Elaborado por: Cristi Soria

2.9. Matriz de estrategias FODA.-

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis interno y externo. El análisis FODA, permite observar las fortalezas y debilidades en un contexto de oportunidades y amenazas. En el análisis de la matriz FODA, está implícita la meta de alcance y la óptima combinación entre los recursos de la organización con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones.

- ✓ Construir sobre la fortaleza de la empresa
- ✓ Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades
- ✓ Explotar oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la organización
- ✓ Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas

Entonces la matriz amenazas, oportunidades, debilidades, fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Es decir, las estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

A continuación se presenta la matriz estratégica FODA.

Las estrategias FO **Estrategias para atacar**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos

Las estrategias DO **Estrategias para movilizar**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades

Las estrategias FA **Estrategias para defender**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA **Estrategias para reforzar.**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

CAPÍTULO III

3. DETERMINACION DE LOS COMPONENTES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A.

3.1. Aplicación Componentes Modelo COSO III

Para el análisis de gestión y diseño de procesos se basará en aplicar el control interno en base a los componentes del Coso III, como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes y 17 principios interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

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

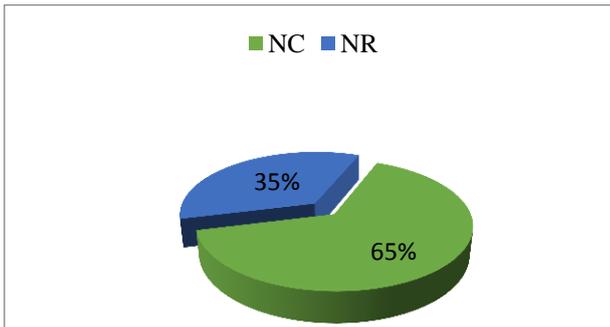
En relación a lo citado anteriormente, para realizar el levantamiento de la información y diagnosticar su situación actual, se realizaron todos los procedimientos de control según el modelo COSO III y sus componentes.

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa se aplicó los métodos de: cuestionario mediante el cual se desarrolló la Matriz de Calificación del nivel de riesgo y confianza, asignando una ponderación y una calificación a cada una de los factores claves, se obtuvo una calificación ponderada con la misma que se analizó el nivel de riesgo y confianza de los componentes de control individualmente.

3.1.1. Ambiente de Control

Tabla 16. Cuestionario de control interno (Ambiente de Control) bajo el método COSO III

ADV MEDICAL		Cuestionario de Control Interno					Ref: 001
<p><i>Para la calificación se ha considerado la ponderación máxima 3 y la mínima 1; pero cuando responde No la ponderación será igual a 0.</i></p>							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
AMBIENTE DE CONTROL							
No.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS					OBSERVACIONES
	PREGUNTAS	SI = X	NO = 0	N/A	POND	CALF	
	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.						
1.	¿La empresa demuestra compromiso con la integridad y valores éticos?	3			3	3	
2.	¿Se aplica el código de ética en la empresa?	3			3	3	
	Ejerce responsabilidad de supervisión						
3.	¿El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	2			3	2	
4.	¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la empresa?	2			3	2	
	Establece estructura, autoridad, y responsabilidad						
5.	¿Existe una estructura organizativa definida?	1			3	1	
6.	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	2			3	2	
7.	¿El plan estratégico apoya a los objetivos de la organización?	2			3	2	
8.	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidades a los trabajadores. Se hace por escrito?	1			3	1	
9.	¿Existe un manual de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?	1			3	1	
10.	¿La empresa tiene el número de personal capacitado, para llevar a cabo su función?	3			3	3	
	Demuestra compromiso para la competencia						
11.	En los objetivos estratégicos se demuestra el interés por la competencia?	2			3	2	
12.	¿Se evalúa el desempeño del personal?	2			3	2	
	Hace cumplir con la responsabilidad						
13.	¿Se realiza un análisis de gestión de cada uno de los trabajadores de la empresa?	2			3	2	
14.	¿Existe un análisis de resultados de las funciones en cada departamento?	1			3	1	
	Total				42	27	
Elaborado por: Cristi Soria				Revisado por: Victor Paredes			

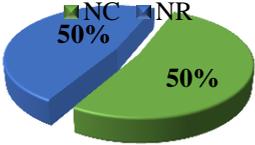
ADV MEDICAL	Nivel de Confianza	Ref: 002																	
Valoración																			
Ponderación Total	PT= 42																		
Calificación Total	CT = 27																		
Nivel de Confianza	NC = 64,00%																		
$NC = \frac{27}{42}$	NC = 64,00%																		
Nivel de Riesgo	NR = 100% – 64,00%																		
NC = 36,00%	NR = 64,00%																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10% – 30%</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>31% - 60%</td> <td>Moderado</td> </tr> <tr> <td>61% – 95%</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Confianza	10% – 30%	Bajo	31% - 60%	Moderado	61% – 95%	Alto	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10% – 30%</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>31% - 60%</td> <td>Moderado</td> </tr> <tr> <td>61% – 95%</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Riesgo	10% – 30%	Bajo	31% - 60%	Moderado	61% – 95%	Alto		
Rango	Confianza																		
10% – 30%	Bajo																		
31% - 60%	Moderado																		
61% – 95%	Alto																		
Rango	Riesgo																		
10% – 30%	Bajo																		
31% - 60%	Moderado																		
61% – 95%	Alto																		
 <p>A 3D pie chart showing the distribution of Confidence (NC) and Risk (NR) levels. The green slice represents NC at 65%, and the blue slice represents NR at 35%. A legend above the chart identifies the colors: a green square for NC and a blue square for NR.</p>																			
<p>Este componente tiene un nivel de confianza del 64% que es Alto; este componente hace referencia que la empresa cuenta con un código de ética y se aplica correctamente. Además, la empresa no cuenta con manuales de políticas, funciones y procedimientos formales. Los controles, análisis y validación de puestos no se realizan constantemente, existen requerimientos para que una persona pueda ocupar un puesto, y las evaluaciones al personal se realizan esporádicamente.</p>																			
<p>El nivel de riesgo obtenido es del 36% es Moderado, este porcentaje interpreta que la empresa cumple o aplica parcialmente el código de ética. Además, la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, estos hechos afectan a la empresa para su mejor desempeño.</p>																			

**Fuente: Personal Administrativo, Gerencias y Contabilidad de ADV MEDICAL C.A.
Elaborado por: Cristi Soria**

3.1.2 Evaluación del Riesgo

Tabla 17. Cuestionario de control interno (Evaluación de Riesgos) bajo el método COSO III

ADV MEDICAL		Cuestionario de Control Interno					Ref: 003
<p>Para la calificación se ha considerado la ponderación máxima 3 y la mínima 1; pero cuando responde No la ponderación será igual a cero.</p>							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	RESPUESTAS					OBSERVACIONES
		SI = X	NO = 0	N/A	POND	CALF	
	Especifica objetivos relevantes						
1	¿La dirección ha establecido objetivos globales de la empresa?	2			3	2	
2	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?	2			3	2	
3	¿Existen objetivos específicos que maneje cada departamento?	2			3	2	
4	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?	1			3	1	
5	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?	2			3	2	
	Identifica y analiza los riesgos						
6	¿Son identificados los riesgos potenciales para la empresa?	1			3	1	
	Evalúa el riesgo de fraude						
7	¿La gerencia evalúa los riesgos dentro de la organización?	2			3	2	
8	¿La auditoría interna (u otro grupo dentro de la empresa) ejecuta periódicamente (por lo menos anualmente) una evaluación de riesgo.	2			3	2	
9	¿La junta directiva supervisa y monitorea el proceso de evaluación de riesgo y las acciones de la gerencia para tratar los riesgos significativos identificados?	2			3	2	
	Identifica y analiza cambios importantes						
10	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?	2			3	2	
11	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?	2			3	2	
12	¿Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos?		0		3	1	
Total					36	21	
Elaborado por: Cristi Soria				Revisado por: Victor Paredes			

ADV MEDICAL	Nivel de Confianza	Ref: 004																
<p>Valoración</p> <p>Ponderación Total PT= 36</p> <p>Calificación Total CT =21</p> <p>Nivel de Confianza NC = 58,33%</p> <p>$NC = \frac{21}{36}$ NC = 58,33%</p> <p>Nivel de Riesgo</p> <p>$NR = 100\% - 58,33\%$ NR = 41,67%</p> <p>NC = 58,33% NR = 41,67%</p> <table border="1" data-bbox="280 813 536 943"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10% - 30%</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>31% - 60%</td> <td>Moderado</td> </tr> <tr> <td>61% - 95%</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="627 813 882 943"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10% - 30%</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>31% - 60%</td> <td>Moderado</td> </tr> <tr> <td>61% - 95%</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table> <div data-bbox="445 992 1181 1254" style="text-align: center;"> <p>Evaluación de Riesgo</p>  </div> <p>El segundo componente del modelo COSO III, representa un nivel de confianza del 58% es Moderado, debido a que la empresa define periódicamente los objetivos generales y específicos para cada departamento, los que a su vez, son dados a conocer por medios escritos a todo el personal. El nivel de riesgo es del 42% es Moderado, debido a que la dirección de la empresa no comunica los objetivos de la empresa a todos los empleados, además, no existen mecanismos para evaluar el impacto de los sistemas financieros, y por tal motivo no identifica los riesgos potenciales que pueden efectuar las actividades de la empresa.</p>			Rango	Confianza	10% - 30%	Bajo	31% - 60%	Moderado	61% - 95%	Alto	Rango	Riesgo	10% - 30%	Bajo	31% - 60%	Moderado	61% - 95%	Alto
Rango	Confianza																	
10% - 30%	Bajo																	
31% - 60%	Moderado																	
61% - 95%	Alto																	
Rango	Riesgo																	
10% - 30%	Bajo																	
31% - 60%	Moderado																	
61% - 95%	Alto																	

**Fuente: Personal Administrativo, Gerencias y Contabilidad de ADV MEDICAL C.A.
Elaborado por: Cristi Soria.**

3.1.3 Actividades de Control

Tabla 18. Cuestionario de control interno (Actividades de Control) bajo el método COSO III

ADV MEDICAL		Cuestionario de Control Interno					Ref: 005	
<p>Para la calificación se ha considerado la ponderación máxima 3 y la mínima 1; pero cuando responde No la ponderación será igual a 0.</p>								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ACTIVIDADES DE CONTROL								
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS					OBSERVACIONES	
	PREGUNTAS.	SI = X	NO = 0	N/A	POND	CALF		
	Selecciona y desarrolla actividades de control							
1.	¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos?	1			3	1		
2.	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información para el departamento financiero?	2			3	2		
3.	¿Existen procesos de selección, inducción y capacitación?	3			3	3		
4.	¿Existe personal que esté encargado específicamente para controlar financiero?	3			3	3		
5.	¿La rotación del personal en la empresa es alta?	1			3	1		
6.	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		0		3	1		
7.	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?	3			3	3		
8.	¿Se realiza análisis y valuación de cargos?	2			3	2		
9.	¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas en periodos determinados?	1			3	1		
10.	¿Se prepara y se presenta la información requerida por el IESS Y MRL en los plazos establecidos?	3			3	3		
	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología							
11.	¿Se dispone de los sistemas de información necesarios?	2			3	2		
12.	¿Es eficiente el equipo tecnológico con el que se maneja la información?	3			3	3		
13.	¿El personal de la empresa está capacitado para el manejo de los equipos tecnológicos?	3			3	3		
	Se implementa a través de políticas y procedimientos							
14.	¿Se mantiene confidencialidad de la información financiera?	3			3	3		
	Usa información Relevante							
15.	¿Existen indicadores de rendimiento dentro de la empresa?	2			3	2		
	Total				45	33		

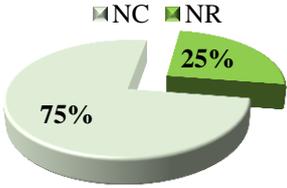
ADV MEDICAL	Nivel de Confianza	Ref: 006																
Valoración																		
Ponderación Total	PT= 45																	
Calificación Total	CT =33																	
Nivel de Confianza	NC = 73,33%																	
$NC = \frac{33}{45}$	NC = 73,33%																	
Nivel de Riesgo	NR = 100% – 58,33%	NR = 26,67%																
	NC= 73,33%	NR= 26,67%																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10% – 30%</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>31% - 60%</td> <td>Moderado</td> </tr> <tr> <td>61% – 95%</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Confianza	10% – 30%	Bajo	31% - 60%	Moderado	61% – 95%	Alto	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10% – 30%</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>31% - 60%</td> <td>Moderado</td> </tr> <tr> <td>61% – 95%</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Riesgo	10% – 30%	Bajo	31% - 60%	Moderado	61% – 95%	Alto	
Rango	Confianza																	
10% – 30%	Bajo																	
31% - 60%	Moderado																	
61% – 95%	Alto																	
Rango	Riesgo																	
10% – 30%	Bajo																	
31% - 60%	Moderado																	
61% – 95%	Alto																	
<p>Actividades de control</p> <p>Legend: ■ NC ■ NR</p> <p>73% (NC) and 27% (NR)</p>																		
<p>En este componente el nivel de confianza es del 73% es Alto, debido a que la empresa cuenta con procesos que generan información y datos reales que son emitidos mediante informes que realiza el jefe de talento humano cada mes para dar a conocer a los colaboradores las actividades realizadas con el fin de mejorar los servicios del departamento. Además, el personal está capacitado para el manejo de los equipos tecnológicos lo que fortalece la seguridad de la información existente en el software y hardware. El resultado proyecta un riesgo del 27% es Bajo; y, se debe a la inexistencia de auditorías por parte de la dirección que permitan prevenir pérdidas de información en ciertas áreas de la empresa.</p>																		

**Fuente: Personal Administrativo, Gerencias y Contabilidad de ADV MEDICAL C.A.
Elaborado por: Cristi Soria.**

3.1.4. Información y Comunicación

Tabla 19 Cuestionario de control interno (Información y Comunicación) método COSO III

ADVMEDICAL		Cuestionario de Control Interno					Ref: 007
<p>Para la calificación se ha considerado la ponderación máxima 3 y la mínima 1; pero cuando responde No la ponderación será igual a 0.</p>							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO III							
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
No.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS					OBSERVACIONES
	PREGUNTAS.	SI = X	NO = 0	N/A	POND	CALF	
Comunica internamente							
1.	¿La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas?	1			3	1	
2.	¿Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos?	2			3	2	
3.	¿Se suministra al personal la información necesaria para cumplir con sus actividades?	2			3	2	
4.	¿Los flujos de comunicación de la entidad son eficientes?	2			3	2	
5.	¿Existe una buena comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa?	2			3	2	
6.	¿Considera que los sistemas de información que se aplican en la empresa mejoran la eficiencia y la eficacia?	3			3	3	
7.	¿Considera que debería realizarse algún tipo de cambio en la transmisión de comunicación en la empresa?	3			3	3	
Comunica externamente							
8.	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la empresa?	3			3	3	
9.	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto de las quejas presentadas?	3			3	3	
10.	¿La empresa cuenta con medios de comunicación donde se dan a conocer sus servicios?	3			3	3	
11.	¿Considera que existe una buena comunicación entre la empresa, los clientes y sociedad?	2			3	2	
12.	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos en la empresa?	1			3	1	
Total					36	27	
Elaborado por: Cristi Soria				Revisado por: Víctor Paredes			

ADV MEDICAL	Nivel de Confianza	Ref: 008
<p>Valoración</p> <p>Ponderación Total PT= 36</p> <p>Calificación Total CT =27</p> <p>Nivel de Confianza NC = 75%</p> <p>$NC = \frac{27}{36}$ NC = 75%</p> <p>Nivel de Riesgo</p> <p>NR = 100% – 75% NR = 25%</p> <p>NC = 75% NR = 25%</p> <div data-bbox="507 804 1121 1120" style="text-align: center;"> <p>Información y Comunicación</p>  </div> <p>En este componente existe un nivel de confianza del 75% Alto, debido a que la entidad posee manuales, programas y un reglamento interno establecido. Además, los sistemas de información que se aplican en la empresa mejoran la eficiencia y la eficacia de las actividades, además, las sugerencias y quejas son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes que investigan y toman decisiones.</p> <p>El nivel de riesgo es el 25% bajo, que refleja que la empresa no cuenta con un buen sistema de comunicación en todos los niveles jerárquicos existentes en organigrama estructural de la organización</p>		

Fuente: Personal Administrativo, Gerencias y Contabilidad de ADV MEDICAL C.A.
Elaborado por: Cristi Soria

3.1.4 Supervisión y Monitoreo de Actividades

Tabla 20 Cuestionario de control interno (Supervisión y Monitoreo) bajo el método COSO III

ADVMEICAL		Cuestionario de Control Interno					Ref: 009	
<p>Para la calificación se ha considerado la ponderación máxima 3 y la mínima 1; pero cuando responde No la ponderación será igual a 0.</p>								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
MONITOREO								
No.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS					OBSERVACIONES	
	PREGUNTAS.	SI= X	NO	N/A	POND	CALF		
	Conduce evaluaciones continuas y/o independientes							
1.	¿Se realiza un monitoreo continuo por las autoridades de la empresa?		0		3	-		
2.	¿Los organismos de control realizan auditorías operativas y financieras a la empresa?	1			3	1		
	Evalúa y comunica deficiencias							
3.	¿Se hace evaluaciones de control interno?	1			3	1		
4.	¿Se investiga y se corrige las deficiencias encontradas dentro de la empresa?	2			3	2		
	Total				12	4		
Elaborado por: Cristi Soria				Revisado por: Victor Paredes				
ADVMEICAL		Nivel de Confianza y Riesgo					Ref: 010	
Valoración								
Ponderación Total PT= 12								
Calificación Total CT =4								
Nivel de Confianza NC = 33%								
$NC = \frac{4}{12}$ $NC = 33\%$								
Nivel de Riesgo $NR = 100\% - 33\%$ $NR = 67\%$								

$NC = 33,33\%$

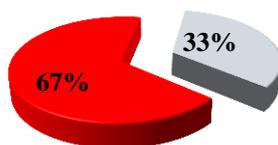
Rango	Confianza
10% – 30%	Bajo
31% - 60%	Moderado
61% – 95%	Alto

$NR = 66,67\%$

Rango	Riesgo
10% – 30%	Bajo
31% - 60%	Moderado
61% – 95%	Alto

Supervisión y monitoreo

■ NC ■ NR



El nivel de confianza de este componente es 33% Moderado, refleja que las hojas de control y evaluación existente en la empresa no son aplicadas correctamente.

El nivel de riesgo es 67% es Alto, refleja que no existe un monitoreo continuo por parte de las autoridades de la empresa; no se efectúa un control diario de los resultados del trabajo de cada área. Y, tampoco, se ha realizado una evaluación a los clientes y proveedores de la empresa.

**Fuente: Personal Administrativo, Gerencias y Contabilidad de ADVMEDICAL C.A.
Elaborado por: Cristi Soria**

3.2. Informe final de Control Interno

Tabla 21. Informe final de Control Interno

ADVMEDICAL	Informe de Control Interno		Ref: 011	
Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	42	27	64,00%	36,00%
Evaluación de Riesgos	36	21	58,33%	41,67%
Actividades de control	45	33	73,33%	26,67%
Información y comunicación	36	27	75,00%	25,00%
Supervisión y monitoreo	12	4	33,33%	66,67%
Total	171	112,0	65%	35%

Informe de Control Interno

Componente	Series1 (Confianza)	Series2 (Riesgo)
Supervisión y monitoreo	33,33%	66,67%
Información y comunicación	75,00%	25,00%
Actividades de control	73,33%	26,67%
Evaluación de Riesgos	58,33%	41,67%
Ambiente de Control	64,00%	36,00%

Valoración

Ponderación Total PT= 171

Calificación Total CT =112

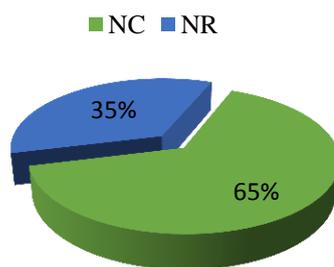
Nivel de Confianza NC = 65%

$$NC = \frac{112}{171} \quad NC = 65\%$$

Nivel de Riesgo NR = 100% – 65% NR = 35%

Zona Crítica	10% - 30%	Situación de Debilidad
Zona de Oportunidad	31% - 60%	Debilidad Discreta
Zona de Éxito	61% - 95%	Situación de Fortaleza

Informe de Control Interno



Lo que implica que el control interno tiene un nivel de confianza del 65%, zona de éxito – situación de fortaleza; y un nivel de riesgo de 35%,

**Fuente: Personal Administrativo, Gerencias y Contabilidad de ADVMEDICAL C.A.
Elaborado por: Cristi Soria**

3.2.1. Procedimientos financieros

ADVMEDICAL C.A., no cuenta con procedimientos formalizados en el área contable, por lo que el personal no cuenta con una guía que le permita realizar sus actividades de mejor manera.

Por lo tanto al haber realizado un diagnóstico situacional de la empresa se ha podido determinar el riesgo que tiene la empresa al no contar con adecuados procedimientos. De esta manera se propone designar responsabilidades a cada uno de los miembros, habilitar políticas para el área financiera, también realizar rendición de cuentas y su responsabilidad, además de las actividades de control y teniendo una supervisión y seguimiento. Se realizara procedimientos de control interno que permitan mejorar las actividades de manera eficiente.

3.2. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA ADVMEDICAL C.A.

3.2.1. Manual de funciones y responsabilidades

Tabla 22. Manual de Funciones y Responsabilidades del Jefe de Cobranzas

ADVMEDICAL C.A.	Responsabilidades y funciones	Código:	1
		Fecha:	01/02/2017
Información general del puesto			
Nombre del Puesto: Jefe de Cobranzas			
Reporta a: Jefe Financiero			
Supervisa a: Asesor y notificador			
Objetivo del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir con responsabilidad las actividades relacionadas con la cartera vencida 			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las labores de cartera • Planificar, monitorear y evaluar la gestión de cobranza • Controlar los depósitos de los pagos que se realiza el deudor • Coordinar las operaciones para lograr los objetivos con la cartera vencida • Vigilar el cumplimiento del cronograma de cobro • Revisar los soportes provenientes de la gestión de cobro preventivo y administrativo • Liderar en las actividades que se desarrolla para recuperar cartera a base de capacitaciones del personal • Revisar los pagos que se realiza diariamente 			
Formación			
Nivel de Educación Superior en las carreras de Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines			
Experiencia			
Experiencia en puestos similares de 2 a 4 años			
Aptitudes			
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.			
Firma: Autorizada			
Gerente General			

Elaborado por: Cristi Soria.

Tabla 23. Manual de Funciones y Responsabilidades del Asistente de Cobranzas

ADV MEDICAL C.A.	Responsabilidades y funciones	Código:	1
		Fecha:	01/02/2017
Información general del puesto			
Nombre del Puesto:		Asistente de Cobranzas	
Reporta a:		Jefe de Cobranzas	
Supervisa a:		Ninguno	
Objetivo del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar con responsabilidad las actividades relacionadas con la cartera 			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la cartera vencida y por cobrar • Revisar el cronograma de pagos • Realizar el reporte diario de cobranzas • Analizar la cartera vencida • Llevar el control de los depósitos e ingresos • Conciliar valores contables con los estados de cuenta • Efectuar el costo administrativo • Revisión periódica de la antigüedad de cartera vencida • Revisar las solicitudes entregadas por los deudores y establecer los fechas de pagos • Realizar el seguimiento de los deudores en mora 			
Formación			
Nivel de Educación Superior en las carreras de Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines			
Experiencia			
Experiencia en puestos similares de 2 a 4 años			
Aptitudes			
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.			
Firma: Autorizada			
Gerente General			

Elaborado por: Cristi Soria.

3.2.2. Propuesta de procedimientos contables

Los procedimientos que se proponen son:

- Procedimientos de caja chica
- Procedimientos de conciliación bancaria
- Procedimiento de cuentas por cobrar
- Procedimiento de concesión de crédito
- Procedimiento de seguimiento de crédito
- Procedimiento de recuperación de crédito
- Procedimiento de cuentas por pagar

3.2.2.1. Procedimientos para Caja chica

Caja Chica

Se entiende por fondo de caja chica a la asignación de un cierto monto de dinero para realizar gastos menores, cuya reposición se realizara según los desembolsos efectuados en el mes.

Objetivo

Establecer un adecuado control interno en el uso del fondo de caja chica, utilizado solo para cubrir gastos menores.

Responsables

- Gerente General
- Jefe Administrativo Financiero
- Custodio de Caja Chica

Políticas

- El monto destinado para el fondo de caja chica será de \$400,00 dólares americanos.
- Todo gasto que se realice con el fondo de caja chica no debe ser mayor a \$45,00 dólares.
- La justificación del gasto del fondo de caja chica debe tener respaldos con facturas o notas de venta autorizadas por el Servicio de rentas internas.

- Se limita el acceso de la persona responsable de la caja chica, a la información contable y a los cobros.
- Para la reposición del fondo de caja chica se debe realizar el arqueo de caja y debe haberse consumido por lo menos el 70% del monto asignado.
- Esta prohibido utilizar el fondo para anticipos o préstamos a empleados.
- La persona que solicite dinero para pagar un gasto deberá llenar el recibo de caja
- El Gerente deberá autorizar la reposición del fondo de caja chica

Tabla 24. Procedimiento para Caja Chica

ADVMEDICAL C.A.		
PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA		
N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realiza el arqueo de caja, suma el dinero y los documentos de pago, si se ha consumido sobre el 70% procede a solicitar la reposición del mismo.	Custodio de Caja Chica
2	Presenta la solicitud de reposición del fondo con el respectivo justificativo de los gastos en los que se utilizó el dinero y los documentos de soporte.	Custodio de Caja Chica
3	Recibe la solicitud, analiza los gastos en los que fue utilizado el dinero y envía a Gerencia para que autorice la reposición del fondo.	Departamento Financiero
4	Autoriza la reposición del fondo de caja chica	Gerente General
5	Recibe la autorización y procede a autorizar la reposición del fondo de caja Chica.	Gerente General

Elaborado por: Cristi Soria.

Flujogramas de Procedimiento de Caja Chica: Ver anexo 3

Documento: Ver Anexo 4

3.2.2.2.Procedimientos para Conciliación Bancaria

Conciliación bancaria

La Conciliación Bancaria es uno de los procedimientos de control que se realiza periódicamente en una empresa, de forma mensual, o semanal, según lo requerimientos de la empresa.

Objetivo:

Agilizar el manejo de bancos para mejorar el cuidado de los fondos de la cuenta bancaria, así mismo proporcionar lineamientos que ayuden a desarrollar de mejor manera las funciones del personal contable

Personal responsable:

- Gerente administrativo
- Contador
- Auxiliar contable

Políticas:

- El manejo de la chequera de la empresa está a cargo del gerente.
- Se archiva los cheques anulados como su respectivo respaldo.
- No se deben emitir cheques firmados en blanco.
- Los estados de cuenta son recibidos por la recepcionista y luego enviados a contabilidad.
- Los depósitos deberán realizar al día siguiente de haber realizado la transacción.
- Las conciliaciones bancarias serán deben realizar al finalizar cada mes.

Tabla 25. Procedimiento manejo de la cuenta bancos

ADVMEDICAL C.A.		
PROCEDIMIENTOS DE CONCILIACIÓN BANCARIA		
Nro.	Actividad	Responsable
1	Recibe el estado de cuenta y lo envía a contabilidad	Recepción-cajera
2	Recibe el estado de cuenta y procede a realizar la conciliación bancaria	Auxiliar Contable
3	Se imprime un reporte de la cuenta bancos del sistema contable.	Auxiliar Contable
4	Comparar el reporte de la cuenta bancos con el estado de cuenta recibido	Auxiliar Contable
5	Colocar marcas de verificación a los valores que coinciden en estos dos reportes.	Auxiliar Contable
6	Los valores que no aparecen como cobrados aumentaran el saldo de bancos, mientras que los depósitos no registrados en el estado de cuenta lo disminuirán	Auxiliar Contable
7	Del saldo bancos disminuir las notas de débito y aumentar las notas de crédito.	Auxiliar Contable
8	Verificar que el saldo de la cuenta bancos quede igual al del estado de cuenta	Auxiliar Contable
9	Registrar los ajustes realizados e informar al contador general.	Auxiliar Contable

Nota: descripción de las actividades a realizar el personal responsable de esta cuenta

Elaborado por: Cristi Soria.

Flujograma de Conciliación Bancaria: Ver anexo 5

Documento: Ver anexo 6

3.2.2.3.Procedimientos para Cuentas por Cobrar

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles que posee la empresa sobre terceras personas, originados por ventas de bienes o servicios a crédito, que continuamente pueden ser cobrados. Una eficaz recuperación de cartera permitirá a la empresa cumplir a tiempo con el pago de sus obligaciones.

Objetivo

El objetivo que deben tener las cuentas por cobrar dentro de ADVMEDICAL C.A., es controlar desde la creación del crédito que esta cuenta sea cancelada en el plazo respectivo.

Personal responsable

- Contador General
- Jefe Financiero
- Tesorero

Políticas

- Lo cobros a través de depósito bancarios deberán ir a la cuenta de ADVMEDICAL C.A., la cual debe ser entregada con anterioridad.
- Las cuentas por cobrar que sobrepasen los dos meses de incobrabilidad, se deberá enviar una notificación al cliente, si la deuda no es cancelada en treinta días enviar a asesoría jurídica.
- Tener documentos respaldos que avalen la deuda de los clientes con ADVMEDICAL C.A., caso contrario la cuenta por cobrar será responsabilidad del encargado.

Tabla 26. Procedimientos de Cuentas por Cobrar

ADVMEDICAL C.A.

PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR

N°	Actividades	Responsable
1	Realizar el calendario de cuentas por cobrar establecido conforme a las fechas de pago de los clientes.	Contador
2	Revisar los documentos soporte que avalen el cobro.	Contador
3	Registrar el cobro de manera ordenada, siempre verificando el valor cobrado.	Contador
4	Si existieran clientes al final de la fecha prevista que no hayan cancelado se genera el reporte de cartera vencida.	Jefe Financiero
5	Envía notificación a los clientes del vencimiento del plazo de pago.	Tesorería
6	Hace constar con la firma del cliente que el mismo ha recibido la notificación.	Tesorería
7	Recibe la respuesta del cliente a cancelar la deuda con ADVMEDICAL C.A.	Tesorería
8	Registra el cobro de la deuda y archiva con los respectivos documentos de soporte.	Contador

Nota: Muestra los procedimientos de cuentas por cobrar

Elaborado por: Cristi Soria.

Flujograma del procedimiento de Cuentas por Cobrar: ver anexo 7

Documentos: ver anexo 8

3.2.2.4.Procedimientos para Concesión de Crédito

Objetivo

Establecer las actividades necesarias que permitan disminuir el riesgo y contar con la seguridad de recuperar el crédito otorgado a los clientes en el tiempo establecido.

Personal Responsable

- Jefe Financiero
- Asesor de Ventas
- Cliente

Políticas

- Para otorgar el crédito se deberá contar con el informe sobre los clientes que tienen cuentas vencidas.
- Previo a la cesión del crédito se deberá confirmar que el cliente sea sujeto de crédito.
- Se receptorá las solicitudes del cliente que requiere el crédito que deberá estar llenado correctamente.
- La organización contara con niveles de calificación alto, medio y bajo y en el caso de encontrarse en un nivel de riesgo alto deberá presentar una garantía para el otorgamiento del crédito.
- Los asesores de venta deberán solicitar autorización al Jefe Financiero para otorgar el crédito al cliente.
- Los asesores de venta deberán otorgar los créditos en el tiempo establecido por la empresa para que exista un adecuado control.
- Se deberá realizar de forma anual los niveles de autorización del crédito, de acuerdo a las necesidades del mercado o a las condiciones financieras de la empresa y serán divulgadas de manera formal.

Tabla 27. Procedimiento de concesión de crédito.

ADV MEDICAL C.A.		
PROCEDIMIENTOS DE CONCESIÓN DE CREDITO		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Elaborar informe sobre clientes que tienen pagos vencidos y enviar a ventas.	Jefe Financiero
2	Recibir el informe enviado por el área financiera	Asesor de ventas
3	Solicitar información de los productos y formas de pago	Cliente
4	Atender al cliente de acuerdo al requerimiento que necesite	Asesor de Ventas
5	Solicitar el Crédito	Cliente
6	Verificar en la central de riesgos	Asesor de ventas
7	Verificar si el cliente tiene pagos vencidos	Asesor de ventas
8	Entregar la solicitud de crédito al cliente e informar sobre los requisitos que son: (Copia de la cédula de identidad, papeleta de votación, copia del RUC, certificados bancarios y comerciales, planilla de un servicio básico)	Asesor de ventas
9	Llenar la solicitud de crédito sin tachones y entregar al asesor de ventas con la documentación solicitada.	Cliente
10	Recibir la Solicitud y documentos del cliente	Asesor de Ventas
11	Elaborar el Check List y entregar con los	Asesor de Ventas

Elaborado por: Cristi Soria.

Flujograma del procedimiento de Concesión de crédito: ver anexo 9

3.2.2.5.Procedimientos para Seguimiento de Crédito

Objetivo

Llevar un adecuado control de las cuentas por cobrar para evitar que exista retraso en la cancelación por parte de los clientes.

Responsables

- Gerente Financiero
- Contador
- Cliente

Políticas

- El área de contabilidad tendrá la responsabilidad de realizar el seguimiento para el cobro a tiempo a los clientes.
- Se deberá notificar al cliente con anticipación sobre la fecha que debe realizar el pago a través de una llamada telefónica o un correo electrónico.
- Las llamadas telefónicas que se realicen para la notificación a los clientes deberán ser grabadas para constancias de la actividad realizada.
- Se enviará un estado de cuenta a los clientes en el que se especificará el valor de la deuda pendiente a cancelar y las fechas de vencimiento.
- Los pagos lo podrán realizar a través de transferencias bancarias, la emisión de un cheque o dinero en efectivo.
- En el caso de que el cliente necesite realizar un reclamo sobre el valor a cancelar deberá acercarse a la empresa con la factura para verificación de la información.
- El mensajero será el encargado de entregar las cartas, oficios y notificaciones a los clientes en sus domicilios respectivos.

Tabla 28. Procedimientos de seguimiento de crédito

ADVMEICAL C.A.		
PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO DE CREDITO		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Imprimir del sistema los estados de cuenta de los clientes.	Asistente de Cobranzas
2	Entregar al mensajero para que entregue a los clientes en sus domicilios.	Asistente de Cobranzas
3	Revisar los estados de cuenta de los clientes para verificar la fecha de pago.	Asistente de Cobranzas
4	Comunicar al cliente a través de una llamada telefónica y enviar un email sobre el valor a cancelar y la fecha de vencimiento.	Asistente de Cobranzas
5	Elaborar un informe indicando los nombres de los clientes que han contestado la llamada telefónica.	Asistente de Cobranzas
6	Verificar la información proporcionada por el cliente.	Jefe Financiero
7	Realiza la cancelación a través de transferencias bancarias, cheque o dinero en efectivo.	Cliente

Elaborado por: Cristi Soria.

Flujograma del seguimiento de crédito: ver anexo 10

3.2.2.6.Procedimientos para Cuentas por Pagar

Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar son deudas contraídas por la empresa como resultado de una compra de bienes o servicios, las cuales serán canceladas a fecha futura. Un adecuado control y manejo de lo que debe y sus fechas de vencimiento le permitirá tener a la compañía una buena situación crediticia y evitar un desmedido endeudamiento.

Objetivo

Evaluar y registrar las cuentas que se relacionan con obligaciones a terceros, de tal forma que los Estados Financieros se elaboren con información correcta.

Personal responsable

- Jefe de área de la empresa
- Contador
- Jefe Financiero
- Proveedor

Políticas

- Realizar conciliaciones cada cierto tiempo de las cuentas por pagar.
- Establecer un cronograma de pago que indique la fecha y el concepto de la deuda.
- Todos los pedidos deben ser previamente autorizados por el gerente.
- Pagar las obligaciones que se prioricen.

Tabla 29. Procedimientos de Cuentas por Pagar

ADVMEDICAL C.A.

PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Presenta un comunicado en el que se establezca la necesidad de compra	Jefe de área de la empresa
2	Revisa los posibles oferentes	Contador
3	Revisa los proveedores y autoriza la compra	Jefe Financiero
4	Entrega la compra de un a bien o servicio	Proveedor
5	Recibe la factura y entrega a contabilidad.	Jefe Financiero
6	Registra la compra y revisa los documentos pertinentes	Contador

En: Muestra los procedimientos de cuentas por pagar

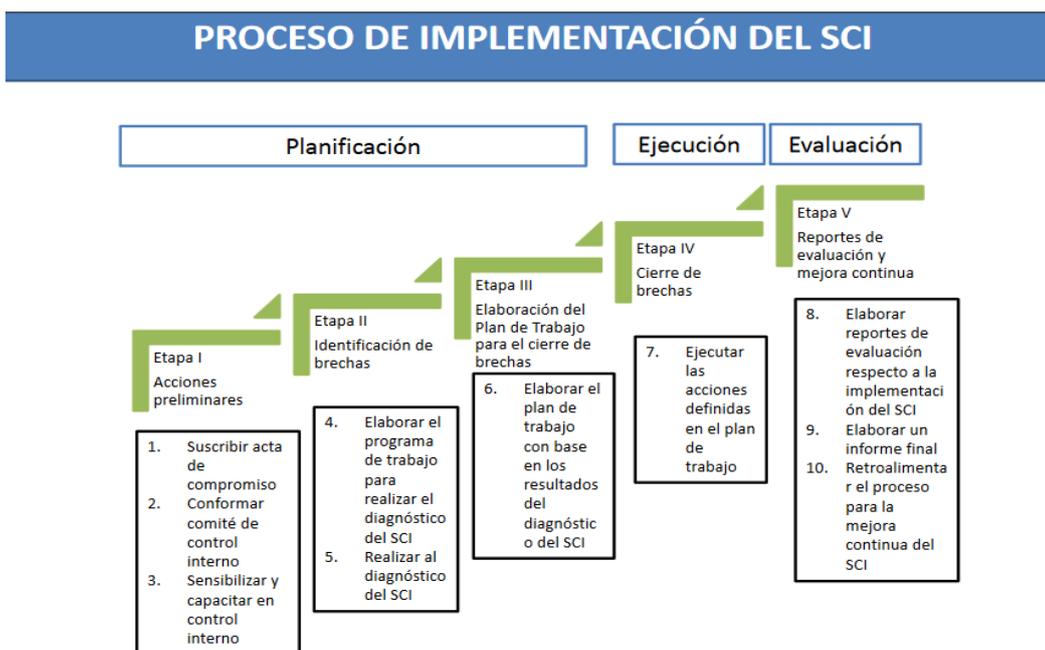
Flujograma del procedimiento de Cuentas por Pagar: ver anexo 11.

Documentos: ver anexo 10.

3.3. Plan de Implementación del Sistema de Control Interno

Para la implementación del diseño propuesto, es necesario tener en cuenta que esta actividad precisa de la creación de un departamento de Control Interno en la Empresa. Este deberá seguir un proceso para su implementación y un cronograma de trabajo.

Ilustración 18. Proceso de Implementación del SCI



Fuente: (Coci, 2016)

Ilustración 19. Cronograma de implementación del sistema de control interno

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO																										
FASE	ETAPAS Y ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO	QUINCENA																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Planificación	Etapa I Acciones Preliminares	1 mes 15 días	■	■	■																					
	Suscribir Acta de Compromiso	15 días																								
	Conformar comité de Control Interno	15 días																								
	Sensibilizar y Capacitar en Control Interno	15 días																								
	Etapa II Identificación de Brechas	3 meses			■	■	■	■	■	■																
	Elaborar el programa de trabajo para realizar el Diagnóstico	1 mes																								
	Realizar el Diagnóstico de Control Interno	2 meses																								
Ejecución	Etapa III Elaboración del Plan de trabajo para el cierre de brechas	1 mes																								
	Elaborar el plan de trabajo en base a los resultados del Diagnóstico	30 días																								
Ejecución	Etapa IV Cierre de Brechas	5 meses																								
	Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo	5 meses																								
Evaluación	Etapa V Reporte de evaluación y mejora continua	1 mes 15 días																								
	Elaborar reportes de Evaluación respecto a la implementación del SCI	15 días																								
	Elaborar un informe final	15 días																								
	Retroalimentar el proceso para la mejora continua	15 días																								

Elaborado por: Cristi Soria.

3.3.1. Requerimientos para la implementación del Diseño de Control Interno

Talento Humano

Para la implementación del Departamento de Auditoría Interna en la Empresa ADVMEDICAL C.A., se necesita del siguiente talento humano:

- 1 Auditor General
- 1 Asistente administrativo

Se estima que es suficiente contar con dos personas ya que el Auditor General será responsable de la planificación anual, ejecución de las auditorías, elaboración de informes técnicos, entre otros; mientras el asistente administrativo efectuará labores de apoyo como entrega y recepción de documentos administrativos, atención telefónica, archivo, redacción de oficios, memorandos, comunicaciones.

Todo el personal será contratado de forma legal y con su remuneración según lo que establece la ley.

Materiales y Servicios

El requerimiento de materiales y servicios serán adquiridos de acuerdo a las necesidades de las personas que realizan sus actividades en el Departamento de Control Interno.

Servicios Básicos

Los servicios de energía eléctrica, agua potable, telefonía fija e internet, se tomarán de los existentes en la Empresa y los consumos no deberán exceder de los techos establecidos.

Estimación de inversiones

Activos fijos y Diferidos

Los activos diferidos a pesar de estar clasificados como un activo, no son otra cosa que gastos pero aun no utilizados cuyo objetivo es no afectar la información financiera de la empresa en los periodos en los que aún no se han utilizado esos gastos.

Los gastos de constitución implica el proceso de reclutamiento y selección del personal, lo que conlleva el pago por publicación en la prensa, pruebas técnicas, pruebas psicométricas, entrevista e inducción en el ejercicio de sus funciones.

El desarrollo del software corresponde a la instalación en red de los equipos informáticos y de comunicación, así como un módulo en Excel para recepción, registro y despacho de la gestión administrativa, con sus respectivos niveles de seguridad y claves de acceso a los usuarios.

Al tratarse de un Departamento nuevo, es necesario asignar un valor por concepto de caja chica para cubrir algún gasto emergente, que corresponde al 5% de la sumatoria total de activos fijos, muebles de oficina y activos diferidos.

Depreciaciones.

Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable.

Desde el punto de vista financiero, consiste en que, al reconocer el desgaste del activo por su uso, se va creando una especie de provisión o de reserva que al final permite ser reemplazado sin afectar la liquidez.

Los equipos de cómputo tienen una vida útil de 3 años y los bienes muebles de 10 años.

Costos Proyectados

Para la implementación del Control Interno en la empresa ADVMEDICAL C.A., se realizó la estimación de los costos proyectados, mediante el cálculo de la media aritmética tanto de la evolución del incremento de salarios así como el de la Inflación producida en el país durante el periodo 2012-2017.

Tabla 30. Evolución del Salario Básico unificado en el Ecuador

Evolución del Salario Básico Unificado en el Ecuador						
AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SUELDO	292	318	340	354	366	375
PERIODO	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	
INCREMENTO	8,90%	6,92%	4,12%	3,39%	2,46%	
MEIDA ARITMETICA					5%	

Elaborado por: Cristi Soria.

En relación a los gastos del personal para Control Interno, al valor total del año 1 se ha incrementado el 5% que corresponde a la media aritmética en el Ecuador durante el periodo de 2012-2017.

Tabla 31. Evolución de la Inflación en el Ecuador

Evolución de la Inflación en el Ecuador					
2012	2013	2014	2015	2016	2017
4,16	2,7	3,67	3,38	1,12	0,18

Elaborado por: Cristi Soria.

En los demás rubros que ameritan se aplicó el 3% que corresponde a la media aritmética de la inflación producida en el país durante el periodo de 2013-2017.

Tabla 32. Egresos Projectados

EGRESOS PROYECTADOS					
RUBRO	0	1	2	3	4
Pago a personal Auditor Y Asistente)	19.900,00	20.926,84	22.006,66	23.142,21	24.336,35
Utiles de oficina	940,00	968,20	997,25	1.027,16	1.057,98
Serviciso Basicos	1.220,00	1.256,60	1.294,30	1.333,13	1.373,12
Equipos de Computación	2.600,00			3.000,00	
Muebles de oficina	1.000,00				
Gatos de constitución	700,00				
Desarrollo de software de trabajo	600,00				
Planificaión	430,00				
Capital de trabajo	266,50	274,50	282,73	300,00	315,00
Depreciacion de Activos	870,00	870,00	870,00	990,00	990,00
TOTAL EGRESOS	28.526,50	24.296,14	25.450,94	29.792,50	28.072,45

Elaborado por: Cristi Soria.

Ingresos proyectados

Todo proyecto de inversión tiene como objetivo maximizar sus ganancias en relación a los costos y al capital invertido, el generar dichos ingresos implica acciones que se deben

desarrollar durante un tiempo en el futuro, por lo que para el presente proyecto se estimaron los ingresos en base al rendimiento esperado por la empresa por la implementación de un sistema de control interno.

Tabla 33. Ingresos proyectados.

INGRESOS PROYECTADOS			
AÑO	INGRESO	GASTO	FLUJOS
1	29952,30	24.296,14	5656,17
2	35942,76	25.450,94	10491,82
3	43131,31	29.792,50	13338,81
4	51757,57	28.072,45	23685,13

Elaborado por: Cristi Soria.

Ilustración 20. Calculo del VAN y TIR

CALCULO DEL VAN Y TIR					
INVERSION	-28526,00	5656,17	10491,82	13338,81	23685,13
TASA	8%				
VAN	13704,29				
TIR	24%				
RELACION COSTO BENEFICIO					
Flujo de caja propuesto					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Beneficios		29952,30	35942,76	43131,31	51757,57
Costos	28526,5	24.296,14	25.450,94	29.792,50	28.072,45
Flujo neto	-28526,5	5656,17	10491,82	13338,81	23685,13
lop	8%				
	Propuesta				
VPB	130.831,12				
VPC	117.127,33				
R B/C	1,12				
VPN	24.645,4				

Elaborado por: Cristi Soria.

Interpretación:

El cálculo de la inversión nos da un VAN mayor que cero y el TIR es superior a la tasa de interés que generalmente entregan en las instituciones financieras, lo que significa que se recupera la inversión y el proyecto es viable.

El resultado de la relación costo beneficio es mayor que 1, lo que significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos, en consecuencia el proyecto generará rentabilidad que con certeza genera un beneficio económico para la empresa

Beneficios esperados por la implementación del sistema de control interno

Los beneficios a los que se hacen referencia son:

- Rentabilidad empresarial.
- Salvaguardia de los recursos de la empresa.
- Bajo riesgo de incobrabilidad de la cuenta clientes.

- Evaluar de forma periódica y objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, contrastando el contenido informativo con las evidencias y los principios aplicados, para evitar perjuicios económicos.

- Promover la eficacia, eficiencia y transparencia en las operaciones para mejorar sus falencias y repotenciándola hacia una mejor competitividad

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Una vez realizado el análisis a los resultados se identificó la carencia de procedimientos e información oportuna para que la gerencia tome decisiones adecuadas y a tiempo.
2. La empresa ADVMEDICAL C.A., no cuenta con la definición de una buena estructura organizacional, políticas y estrategias para el logro de objetivos y mejora en los procedimientos contables para la gestión de cartera, por lo que disminuye la oportunidad de ser competitivos en el mercado.
3. La falta de aplicación de cuestionarios de control interno con elementos como: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control y supervisión ha hecho que sus niveles de confianza y de riesgo sean desconocidos por los directivos, lo cual recae en decisiones erróneas.
4. La empresa con el levantamiento de información realizada para diseñar los manuales de funciones, procedimientos, políticas contables, hojas de control e indicadores planea aplicar o ejecutar actividades con la asignación de responsabilidades y tiempo, lo cual ayudaría a que la empresa cumpla con los objetivos planteados y garantice un servicio de calidad mediante clientes satisfechos y que disminuya los reclamos.
5. La empresa no cuenta con la ayuda de formatos de control e instrumentos básicos para salvaguardar los recursos fijos de la empresa a base de indicadores de eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, al implementarlos estos generarían confianza y rentabilidad para los involucrados como: accionistas, proveedores, clientes y empleados siempre y cuando se cumplan con todos los requerimientos de organismos de control.

Recomendaciones

1. Los directivos de la empresa deben analizar, informarse y comunicar la propuesta de un plan estratégico, misión, visión y funciones a los empleados, clientes, accionistas y proveedores para que cumplan y se alineen a los objetivos corporativos propuestos con los procedimientos eficientes contables que ayuden a la gestión eficaz de la empresa.
2. Los empleados y directivos de la empresa deben estar conscientes de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que está mermando a la competitividad en el mercado de oferta de equipos médicos y que afecta a la estabilidad del personal e incluso el sostenimiento en el tiempo de la organización.
3. Con los hallazgos encontrados en el cuestionario de control interno se recomienda a los responsables de las áreas críticas que diseñen planes operativos y estratégicos para garantizar que las acciones propuestas sean medidas y evaluadas en el tiempo.
4. Los directivos y responsables de las áreas que tiene la empresa se deben evaluar y dar seguimiento a los manuales de funciones, procedimientos, políticas y estrategias contables para establecer la ejecución de los indicadores de eficiencia, eficacia; y, realizar cambios y actualizaciones si fueren necesarios.
5. ADVMEDICAL C.A debe contar con la mejora de procedimientos contables a base de un sistema de control interno que garantice disminuir los riesgos, debilidades y amenazas en el área financiera.

Bibliografía

- GAdvmedical C.A. (2016). *Estados Financieros*. Quito: Advmedical .
- Advmedical C.A. (2016). *Informe de Ventas*. Quito: Advmedica.
- Advmedical. C.A. (1999). *Informe de accionistas*. Quito: Advmedical.
- Arizabaleta, E. (2008). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arizabaleta, E. (2012). *Diagnóstico Organizacional (2a ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Auditool. (28 de abril de 2014). *Principales cambios en los 5 componentes del coso III*. Recuperado el 16 de septiembre de 2016, de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2659-cambios-en-los-5-componentes-de-coso>
- Auditool. (1 de junio de 2016). *17 Principios de control interno según coso 2013*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Bacher , P. (2011). *Auditoría de Gestión (3a ed.)*. Barcelona, España: Folio S.A.
- Baena, D. (2010). *Análisis Financiero (2a ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Blanco, Y. (20 de 01 de 2010). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Chaquilla, S. (02 de Abril de 2013). *Plan de Negocios*. Recuperado el 4 de Junio de 2015, de <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual/empresa-analisis-interno-externo-factores-ambientales-economicos-tecnologicos>
- Coci, D. (Diciembre de 2016). *Implementación del Sistema de Control Interno en el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones sostenibles*. Recuperado el 31 de diciembre de 2016, de <http://www.senace.gob.pe/download/senacetransparencia/taller-de-capacitacion-diciembre-2016.pdf>
- Dussan, C. (12 de 2011). *Apuntes del Profe K. Dussan sobre Análisis Financiero*. Recuperado el 22 de diciembre de 2016, de <http://kdussananalisis.blogspot.com/2011/12/que-es-el-analisis-horizontal.html>

Ecuador, Banco Central . (2016). *Inflación*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Ecuador, Banco Central . (2016). *Información Macroeconómico*. Quito: BCE.

Ecuador, Banco Central. (diciembre de 2016). *Tasa de interés*. Recuperado el 30 de diciembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122016.htm>

Ecuador, Contraloría General del Estado. (04 de Agosto de 2010). *Dirección de auditoría de tecnología de la información*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=50909&tipo=inf>

Ecuador, Instituto nacional de estadística y censos. (2014). *Encuesta nacional de actividades de ciencia, tecnología e innovación- acti*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>

Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Marzo de 2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de [w.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf)

Ecuador, Instituto nacional de estadística y censos. (diciembre de 2017). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (11 de noviembre de 2016). *Crece la participación del sector salud en la economía ecuatoriana*. Recuperado el 7 de septiembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/crece-la-participacion-del-sector-salud-en-la-economia-ecuatoriana/>

Ecuador, Servicio de rentas internas. (15 de 03 de 2015). *Que es el SRI?* Recuperado el 16 de octubre de 2016, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/servicio-de-rentas-internas-sri/>

El Salvador, Superintendencia del Sistema Financiero. (Marzo de 2013). *Tasas de interes*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2016, de https://www.ssf.gob.sv/descargas/educacion_financiera/Tasas_interes.pdf

- Emprende Pyme. (16 de Noviembre de 2014). *Análisis Externo de Mercado*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://www.emprendepyme.net/analisis-externo-de-mercado.html>
- Franklin, E. (2011). *Auditoría Administrativa* (2a ed.). México: Person Education.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (Decimo primera ed.)*. Mexico D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Gomez, P. (2011). *Diez Claves para ser un Empresario Exitoso* (3a ed.). Lima: Palao.
- Hidalgo, K. (2014). *Implementación de un sistema financiero y contable aplicado a la empresa PROMATEL CIA. Ltda. Ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Tesis UCE FCA.
- Leonard, W. P. (2011). *Auditoría Administrativa* (3a ed.). México: Contla Honsting.
- Mantilla, S. (2010). *Control interno Informe Coso* (cuarta ed.). México: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno (Informe Coso) Estructura conceptual integral* (cuarta ed.). Brasil: Ecoe Ediciones.
- México, Banco de México. (28 de Agosto de 2012). *Inflación: Causas, Consecuencias y Medición*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra_BM/Inflacion.pdf
- Mexico, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2012). *Normas y Procedimientos de Auditoría*. México, D.F., México: IMCP.
- Orlich, J. (13 de Junio de 2010). *El análisis FODA*. Obtenido de www.uci.ac.cr: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)
- Poch, R. (1992). *Manual de control interno*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Pricewaterhouse Coopers. (2014). *Año de transición al nuevo coso 2013*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>
- Prochile Ecuador . (diciembre de 2016). *El Mercado de Insumos y Equipos Médicos en Ecuador / diciembre 2016*. Recuperado el 30 de diciembre de 2016, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/FMP_Ecuador_Insumos_Equipos_Medicos_2016.pdf
- Quishpe, P. (2012). *Propuesta de diseño de un sistema de control interno aplicado a la empresa Transacciones y Tecnología TRANSTEC S.A* (2a ed.). Quito: UCE.

- Ranzilla, S., Herrmann, G., Chevalier, R., Glover, S., & Prawitt, D. (marzo de 2012). *Enhancing Board Oversight: Avoiding Judgment Traps and Biases - COSO*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de https://www.coso.org/documents/COSO-EnhancingBoardOversight_r8_Web-ready%20%282%29.pdf
- Rodríguez, J. (2010). *Control interno un efectivo sistema para la empresa* (2a ed.). México: Trillas.
- Romero Sierra, L. A. (8 de septiembre de 2016). Análisis de la competencia. (C. Soria, Entrevistador)
- Stempf, V. (2011). *La influencia del sistema interno de comprobación en los procedimientos de auditoría* (8a ed.). México: McGraw-Hill.
- The Institute of Internal Auditors. (2012). *Normas internacionales para la auditoría interna*. Estados Unidos: The Institute of Internal Auditors.
- Universidad del Cauca. (14 de Enero de 2010). *Control interno*. Recuperado el 1 de Abril de 2016, de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfch7.html#QQ1-58-83>
- Universidad pedagógica de El Salvador. (Mayo de 9 de 2012). *Control interno*. Recuperado el 1 de Abril de 2016, de [www.slideshare.net: http://www.slideshare.net/UPedagogicaElsalvador/contabilidad-control-interno](http://www.slideshare.net/UPedagogicaElsalvador/contabilidad-control-interno)
- Yanel Blanco, L. (2012). *Auditoria Integral* (2a ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Zapata Sánchez, P. (2008). *Contabilidad general: con base en las normas internacionales de información financiera (NIIF)* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

UNIVERSIDAD METROPOLITANA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “ADV MEDICAL C.A.”

Nombre: _____

Fecha: _____

Indicaciones: marque con (√) la respuesta que crea conveniente.

Gestión Administrativa

1 ¿La estructura organizacional se encuentra debidamente comunicada?

Sí ()

No ()

2 ¿La empresa cuenta con políticas para la venta y adquisición de equipos médicos?

Sí ()

No ()

3 ¿La empresa cuenta con objetivos, metas y estrategias previamente establecidas?

Sí ()

No ()

4 ¿Se comunica al personal la misión, visión y valores bajo los cuales funciona el negocio?

Estoy de acuerdo ()

No estoy de acuerdo ()

No estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()

5 ¿Se planifica para el desarrollo de las actividades?

A menudo ()

A veces ()

Nunca ()

6 ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

Existe ()

No existe ()

7 ¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito, las responsabilidades?

Sí ()

No ()

No aplica ()

8 ¿Se selecciona al personal de acuerdo a aspectos técnicos, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para desempeñar el cargo?

- Estoy de acuerdo ()
No estoy de acuerdo ()
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo ()

9 ¿Existe un programa de capacitación para el personal de la empresa?

- Sí ()
No ()

10 ¿Se han establecido adecuados controles que permitan verificar la asistencia y permanencia de los empleados en el lugar de trabajo?

- Sí ()
No ()

11 ¿El liderazgo que se aplica en el trabajo por parte de la gerencia, lo considera cómo?

- Autoritario ()
Democrático ()
Situacional ()

12 ¿Existe alguien que evalúa el cumplimiento de los objetivos?

- Sí ()
No ()

13 ¿Se ha cumplido el plan operativo anual?

- Sí ()
No ()

Gestión financiera

14 ¿Presenta informes y estados financieros a la gerencia en el tiempo establecido para la toma de decisiones?

- Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()

15 ¿Se realizan presupuestos?

- Sí ()
No ()

16 ¿Conoce si hay facilidades de crédito a sus clientes?

- Sí ()
No ()

17 ¿Se realiza un control efectivo de las cuentas por cobrar?

- Sí ()
No ()

18 Las actividades que desempeña el personal del área de finanzas, requieren de un control tipo:

- Permanente ()

Esporádico ()
 Autocontrol ()

19 ¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Sí ()
 No ()

20 ¿Cómo se evalúa la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Reportes de informes ()
 Sistema de información ()
 Auditoria ()
 No aplica ()

Gestión comercial

21 ¿Se analiza y atiende las quejas de los clientes?

Siempre ()
 Casi siempre ()
 Nunca ()

22 ¿Qué nivel de satisfacción tienen los clientes con la calidad de equipos y el servicio técnico que ofrece la empresa?

Excelente ()
 Buena ()
 Mala ()

23 ¿Existe un proceso para concesión de créditos?

Sí ()
 No ()

24 ¿Existe un cuadro para análisis de proveedores?

Sí ()
 No ()

Gestión tecnológica

25 ¿Cuál es el mantenimiento preventivo-correctivo que se realiza a los equipos tecnológicos?

Oportuno ()
 Demorado ()
 No se realiza ()

26 ¿Quién autoriza el mantenimiento preventivo-correctivo de los equipos tecnológicos?

Gerente ()
 Jefe del departamento de sistemas ()

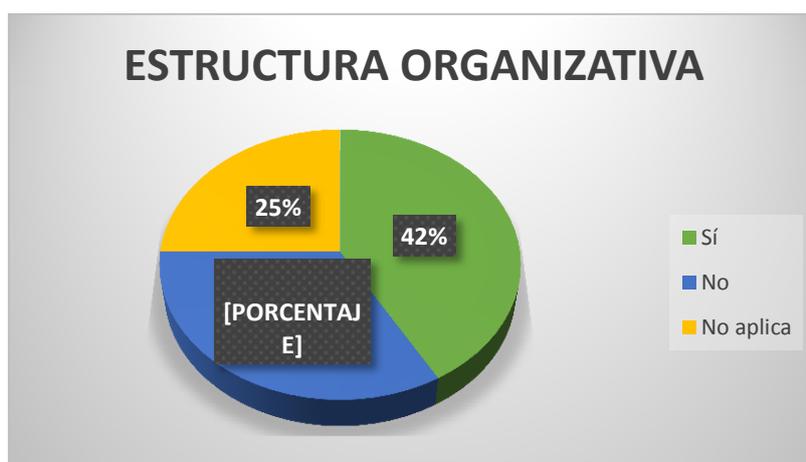
No aplica

()

Anexo 2. Análisis estadístico de los resultados

Pregunta N° 1 ¿La estructura organizacional se encuentra debidamente comunicada?

Ilustración 21. Estructura Organizativa



Elaborado por: Cristi Soria

De las 12 encuestas realizadas El 42% afirma que la estructura organizativa es comunicada, el 33% niega la existencia y el 25% restante no da respuesta a la pregunta.

Pregunta N° 2 ¿La empresa cuenta con políticas para la venta y adquisición de equipos médicos?

Ilustración 22. Políticas para la venta y adquisición de equipos

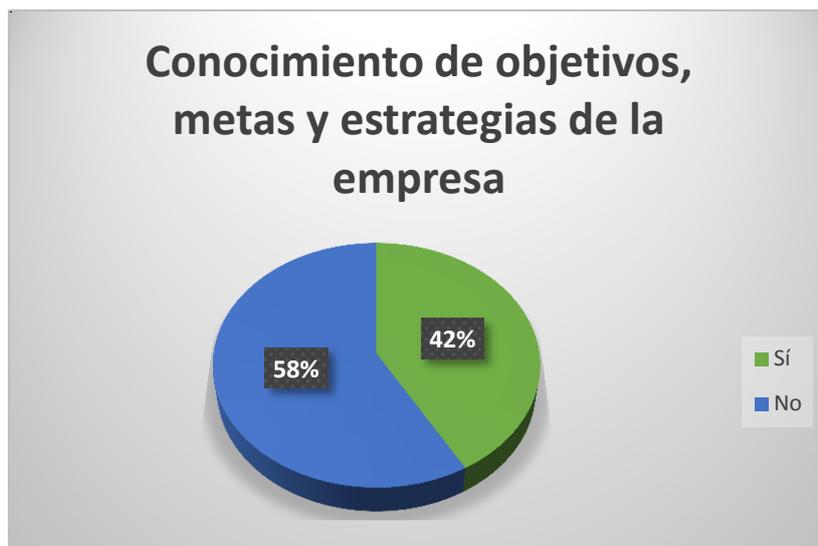


Elaborado por: Cristi Soria

El 75% de los empleados afirma que la empresa cuenta con las políticas, un 17% no da respuesta y el 8% restante niega la existencia.

Pregunta N° 3 ¿La empresa cuenta con objetivos, metas y estrategias previamente establecidas?

Ilustración 23. Conocimiento de objetivos



Elaborado por: Cristi Soria

El 42% de los trabajadores reconoce que la empresa cuenta con objetivos, metas y estrategias preestablecidas. El 58% restante desconoce la existencia de los mismos. **Pregunta N° 4 ¿Se comunica al personal la misión, visión y valores bajo los cuales funciona el negocio?**

Ilustración 24. Comunicación de misión, visión y valores



Elaborado por: Cristi Soria

El 58% del personal señala no estar de acuerdo con la comunicación emitida para conocer la misión, visión y los valores que rigen el negocio. El 34% indica estar de acuerdo. Cerca del 8% restante no da respuesta concreta a la pregunta.

Pregunta N° 5 ¿Se planifica para el desarrollo de las actividades?

Ilustración 25. Desarrollo de actividades

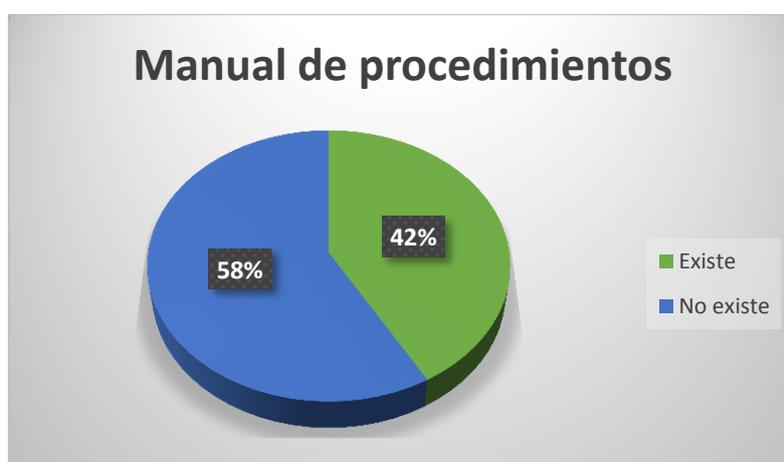


Elaborado por: Cristi Soria

Del total de las 12 personas encuestadas, el 25% señala que a menudo se realiza la planificación de las actividades, el 58% indica que a veces y el 17% restante responde nunca.

Pregunta N° 6 ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

Ilustración 26. Manual de procedimientos



Elaborado por: Cristi Soria

El 58% de los empleados desconoce la existencia de un manual de procedimientos, el 42% restante señala que si le han comunicado lo que van hacer pero verbalmente.

Pregunta N° 7 ¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito, las responsabilidades?

Ilustración 27. Delimitación de responsabilidades por escrito



Elaborado por: Cristi Soria

De las 12 encuestas realizadas el 58% desconoce que estén establecidas y delimitadas las responsabilidades por escrito, el 34% restante indica que si están establecidas y el 8% restante no da respuesta.

Pregunta N° 8 ¿Se selecciona al personal de acuerdo a aspectos técnicos, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para desempeñar el cargo?

Ilustración 28. Selección de personal



Elaborado por: Cristi Soria

El 69% de los encuestados reconoce de forma positiva estar de acuerdo con los parámetros de selección de personal de la empresa. El 23% no está en desacuerdo y el 8% restante no da una respuesta concreta.

Pregunta N° 9 ¿Existe un programa de capacitación para el personal de la empresa?

Ilustración 29. Programa de capacitación

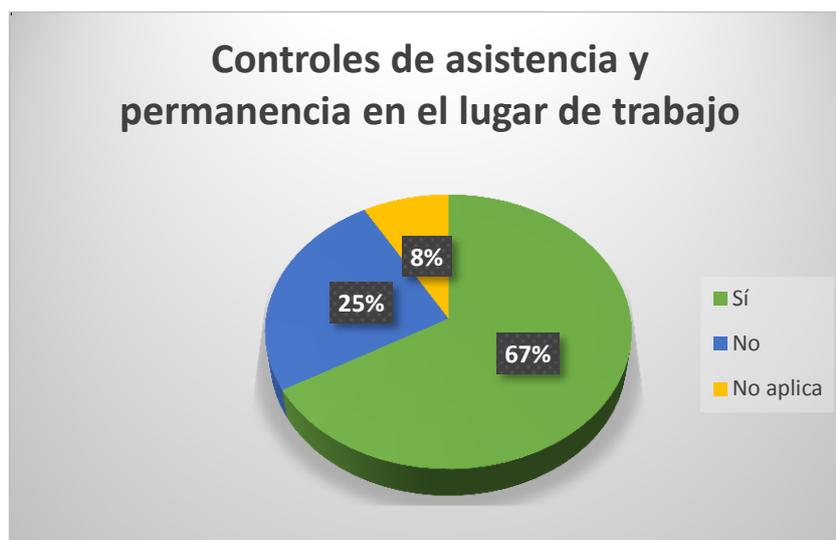


Elaborado por: Cristi Soria

El 67% de los trabajadores indica que si existe un programa de capacitación. El 33% desconoce su existencia.

Pregunta N° 10 ¿Se han establecido adecuados controles que permitan verificar la asistencia y permanencia de los empleados en el lugar de trabajo?

Ilustración 30. Controles de asistencia

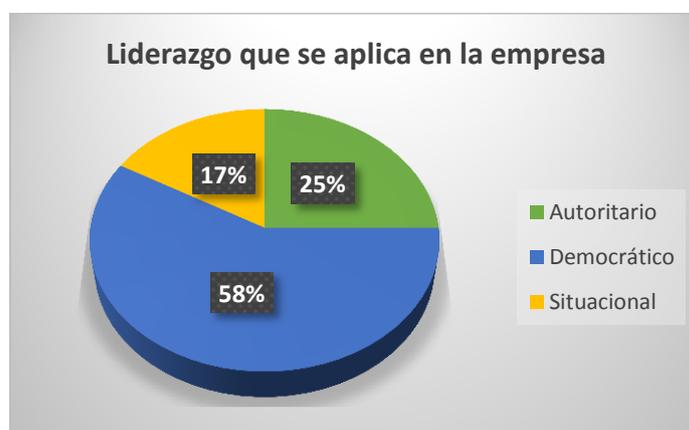


Elaborado por: Cristi Soria

El 67% afirma que si existen dichos controles. El 25% niega su existencia y el 8% restante no da respuesta.

Pregunta N° 11 ¿El liderazgo que se aplica en el trabajo por parte de la gerencia, lo considera cómo?

Ilustración 31. Liderazgo



Elaborado por: Cristi Soria

El 58% de los encuestados señalan que existe un liderazgo democrático, el 25% lo definen autoritario y un 17% como situacional.

Pregunta N° 12 ¿Existe alguien que evalúa el cumplimiento de los objetivos?

Ilustración 32. Responsable de evaluación



Elaborado por: Cristi Soria

El mayor porcentaje de los encuestados 58% reconoce que existe alguien que evalúa el cumplimiento de los objetivos el otro porcentaje 42% niega su existencia.

Pregunta N° 13 ¿Se ha cumplido el plan operativo anual?

Ilustración 33. Cumplimiento de plan operativo anual

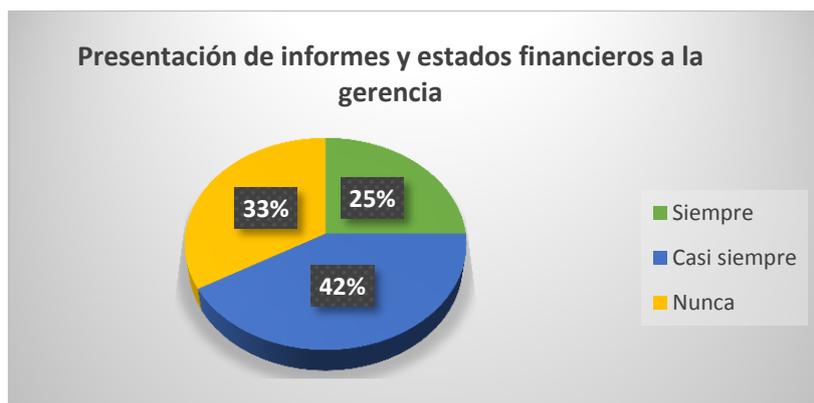


Elaborado por: Cristi Soria

El 50% de los empleados responde de manera negativa, un 33% declara desconocer el plan operativo anual y un 17% cree que si ha sido cumplido. Gestión financiera

Pregunta N° 14 ¿Presenta informes y estados financieros a la gerencia en el tiempo establecido para la toma de decisiones?

Ilustración 34. Presentación de informes y estados financieros



Elaborado por: Cristi Soria

El 42% de los trabajadores indica que a veces presenta informes para la toma de decisiones, el 33% afirma presentarlo y el 25% nunca los presenta.

Pregunta N° 15 ¿Se realizan presupuestos?

Ilustración 35. Elaboración de presupuestos



Elaborado por: Cristi Soria

El 83% de los empleados reconoce que en la empresa se realizan presupuestos, mientras que el 17% da una respuesta negativa.

Pregunta N° 16 ¿Conoce si hay facilidades de crédito a sus clientes?

Ilustración 36. Facilidades de crédito para clientes



Elaborado por: Cristi Soria

Un 67% indica que si conoce las facilidades de pago que se otorga a los clientes, para compra de equipos, y un 33% no conoce.

Pregunta N° 17 ¿Se realiza un control efectivo de las cuentas por cobrar?

Ilustración 37. Control de cuentas por cobrar



Elaborado por: Cristi Soria

El 67% de los encuestados responde que no, el 33% que sí.

Pregunta N° 18 Las actividades que desempeña el personal del área de finanzas, requieren de un control tipo:

Ilustración 38 Nivel de control

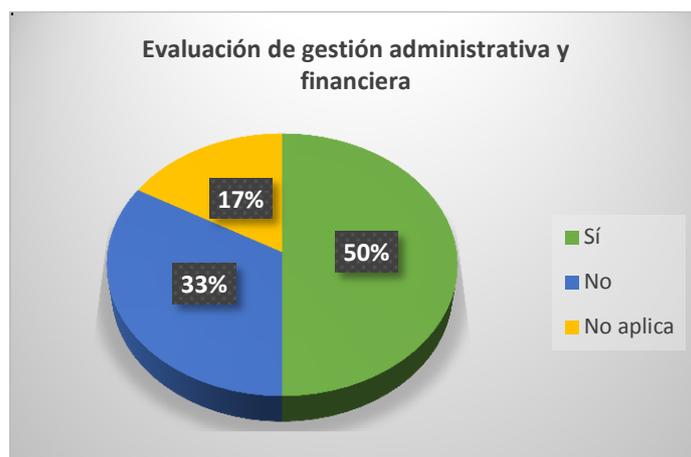


Elaborado por: Cristi Soria

El 42% de los empleados revela que las actividades que desempeña requieren de un control permanente, el 33% de manera esporádica y el 25% de autocontrol.

Pregunta N° 19 ¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Ilustración 39 Evaluación de gestión administrativa y financiera

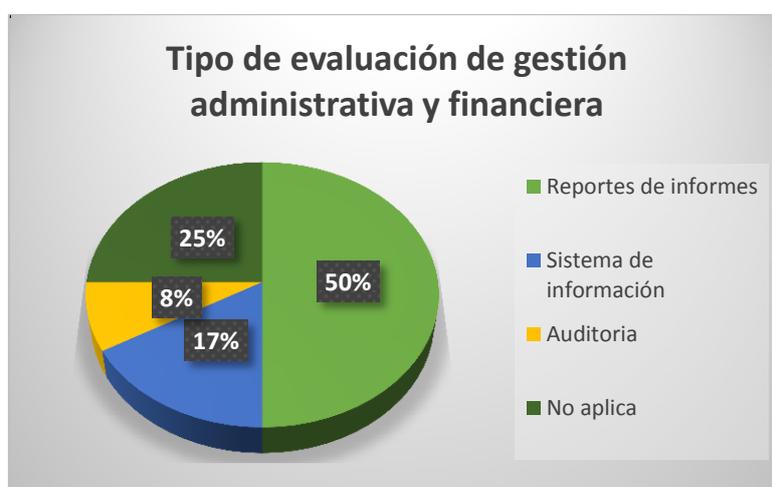


Elaborado por: Cristi Soria

La respuesta de un 50% fue afirmativa, 33% negativa y un 17% desconoce la evaluación.

Pregunta N° 20 ¿Cómo se evalúa la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Ilustración 40. Tipo de evaluación de gestión



Elaborado por: Cristi Soria

De los 12 encuestados, un 50% responde que la evaluación de la gestión administrativa y financiera de la empresa es a través de reportes de informes, el 25% no sabe dar respuesta a la pregunta, un 17% indica que mediante sistemas de información, el 8% restante señala que a través de auditoría.

Pregunta N° 21 ¿Se analiza y atiende las quejas de los clientes?

Ilustración 41. Atención al cliente

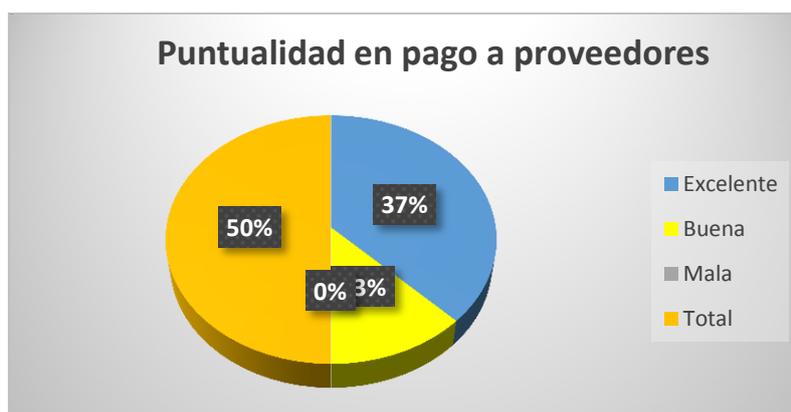


Elaborado por: Cristi Soria

El 67% de los trabajadores señala que siempre se analizan y atienden las inquietudes de los clientes, el 25% indica que casi siempre y el 8% que nunca.

Pregunta N° 22 ¿Qué nivel de satisfacción tienen los clientes con la calidad de equipos y el servicio técnico que ofrece la empresa?

Ilustración 42. Puntualidad en pago a proveedores

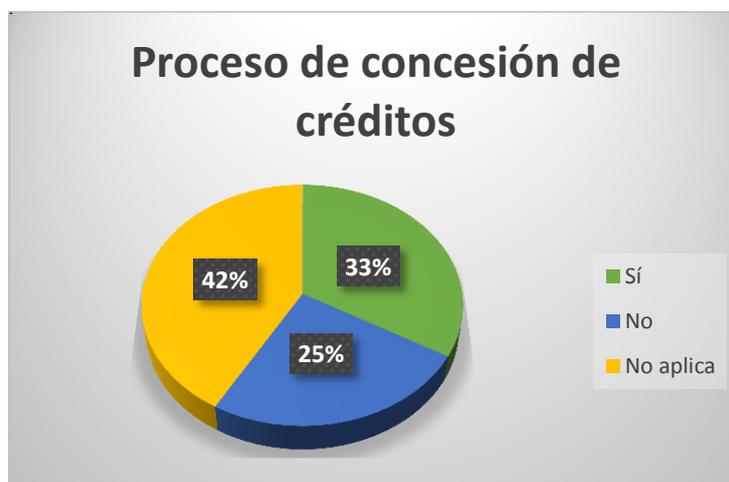


Elaborado por: Cristi Soria

El 75% de los trabajadores opina que el nivel de satisfacción del cliente es excelente con relación a la calidad de los equipos y el servicio técnico que ofrece la empresa, y el 25% señala que es bueno.

Pregunta N° 23 ¿Existe un proceso para concesión de créditos?

Ilustración 43. Proceso de concesión de créditos

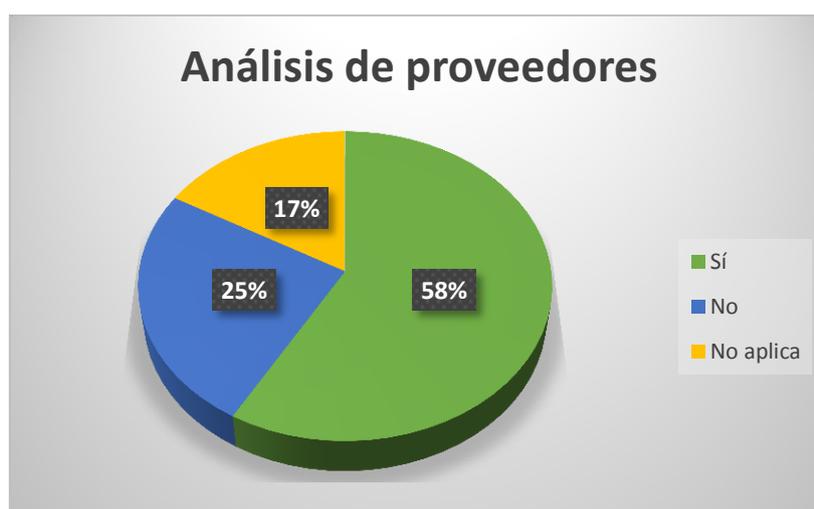


Elaborado por: Cristi Soria

El 42% de los trabajadores no conoce cómo dar respuesta a esta pregunta, el 33% señala que si existe un proceso para concesión de créditos mientras que un 25% niega su existencia. Se considera una **DEBILIDAD**.

Pregunta N° 24 ¿Existe un cuadro para análisis de proveedores?

Ilustración 44. Análisis de proveedores

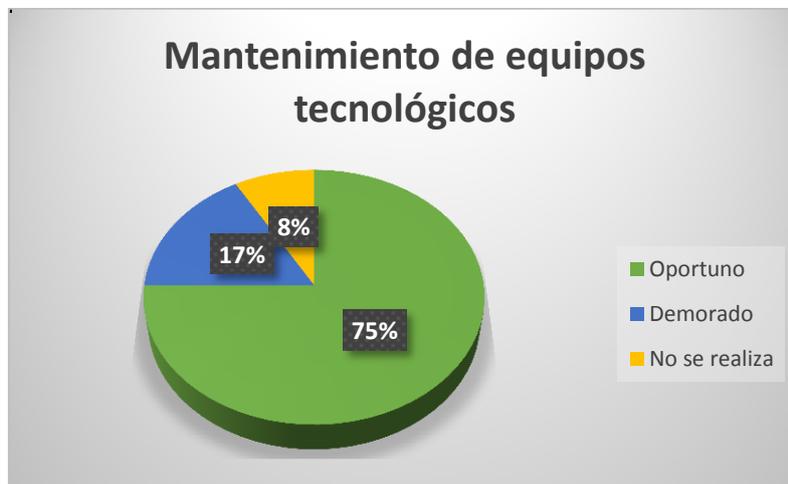


Elaborado por: Cristi Soria

De manera afirmativa, dieron respuesta la mayoría de los encuestados, en porcentaje representa un 58%, un 25% manifiesta que no existe el cuadro de análisis de los proveedores, mientras un 17% desconoce cómo dar respuesta a la pregunta.

Pregunta N° 25 ¿Cuál es el mantenimiento preventivo-correctivo que se realiza a los equipos tecnológicos?

Ilustración 45. Mantenimiento de equipos

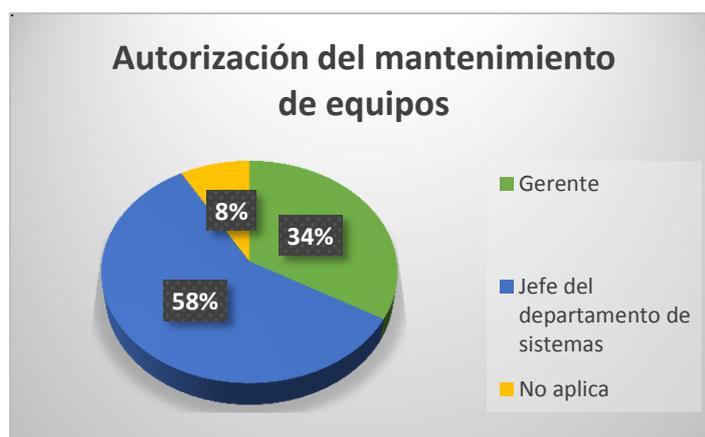


Elaborado por: Cristi Soria

Según las respuestas podemos analizar que el 75% considera oportuno el mantenimiento preventivo-correctivo que se realiza a los equipos tecnológicos de la empresa, un 17% cree que es demorado y el 8% restante señala que no se realiza.

Pregunta N° 26 ¿Quién autoriza el mantenimiento preventivo-correctivo de los equipos tecnológicos?

Ilustración 46. Autorización de mantenimiento de equipos

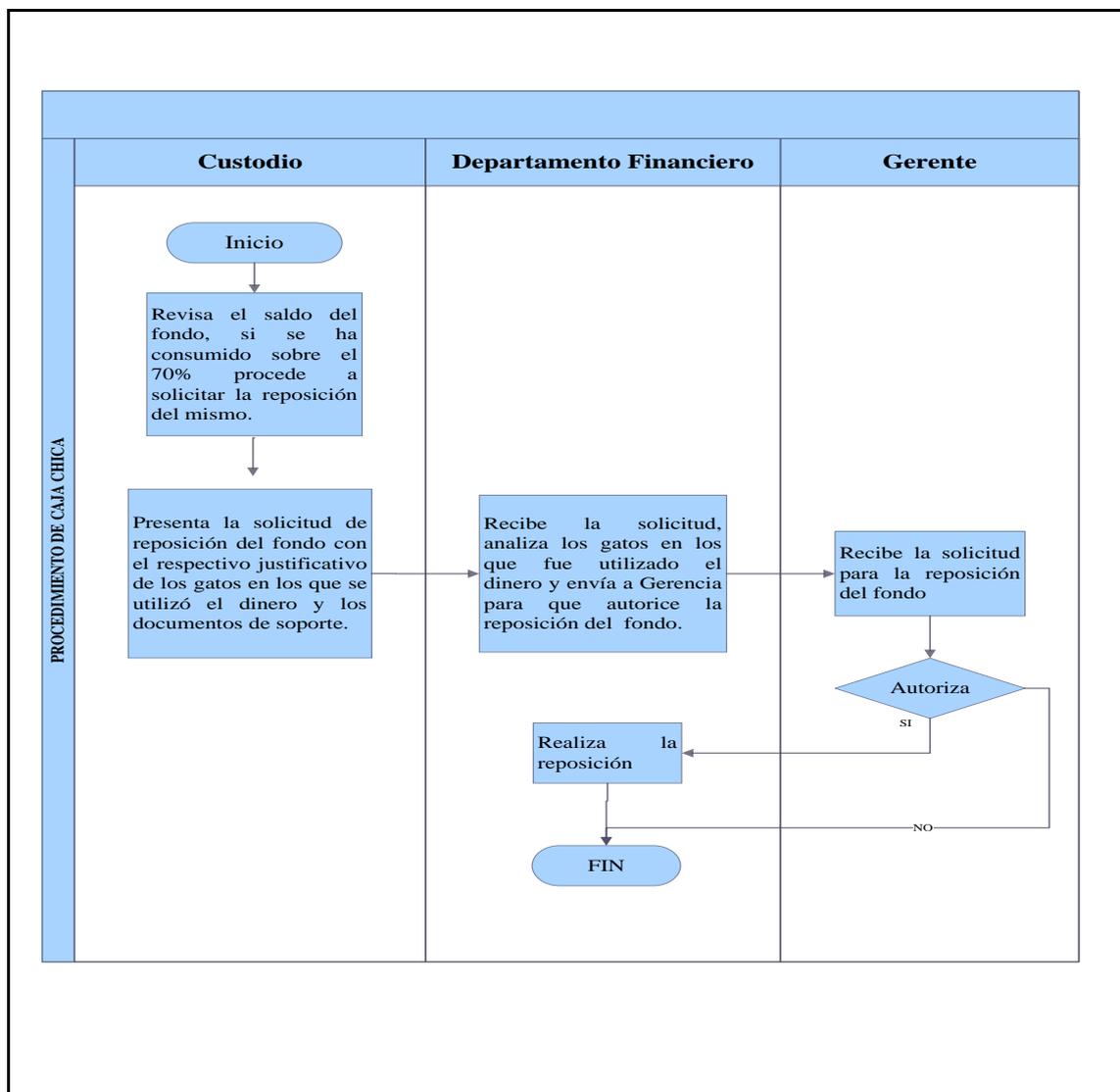


Elaborado por: Cristi Soria

Un 58% indica que la autorización del mantenimiento preventivo-correctivo de los equipos tecnológicos es dada por el gerente, un 34% opina que el jefe de departamento de sistemas y un 8% no sabe dar respuesta a la pregunta.

Anexo 3. Flujogramas de Procedimiento de Caja Chica

Ilustración 47. Flujograma de Procedimientos de Caja Chica



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Cristi Soria

Anexo 4. Solicitud de reposición de caja chica

ADVMEICAL C.A.

Solicitud de reposición de caja chica

Fecha: _____

Ing.

Gerente

Presente.-

De mi consideración:

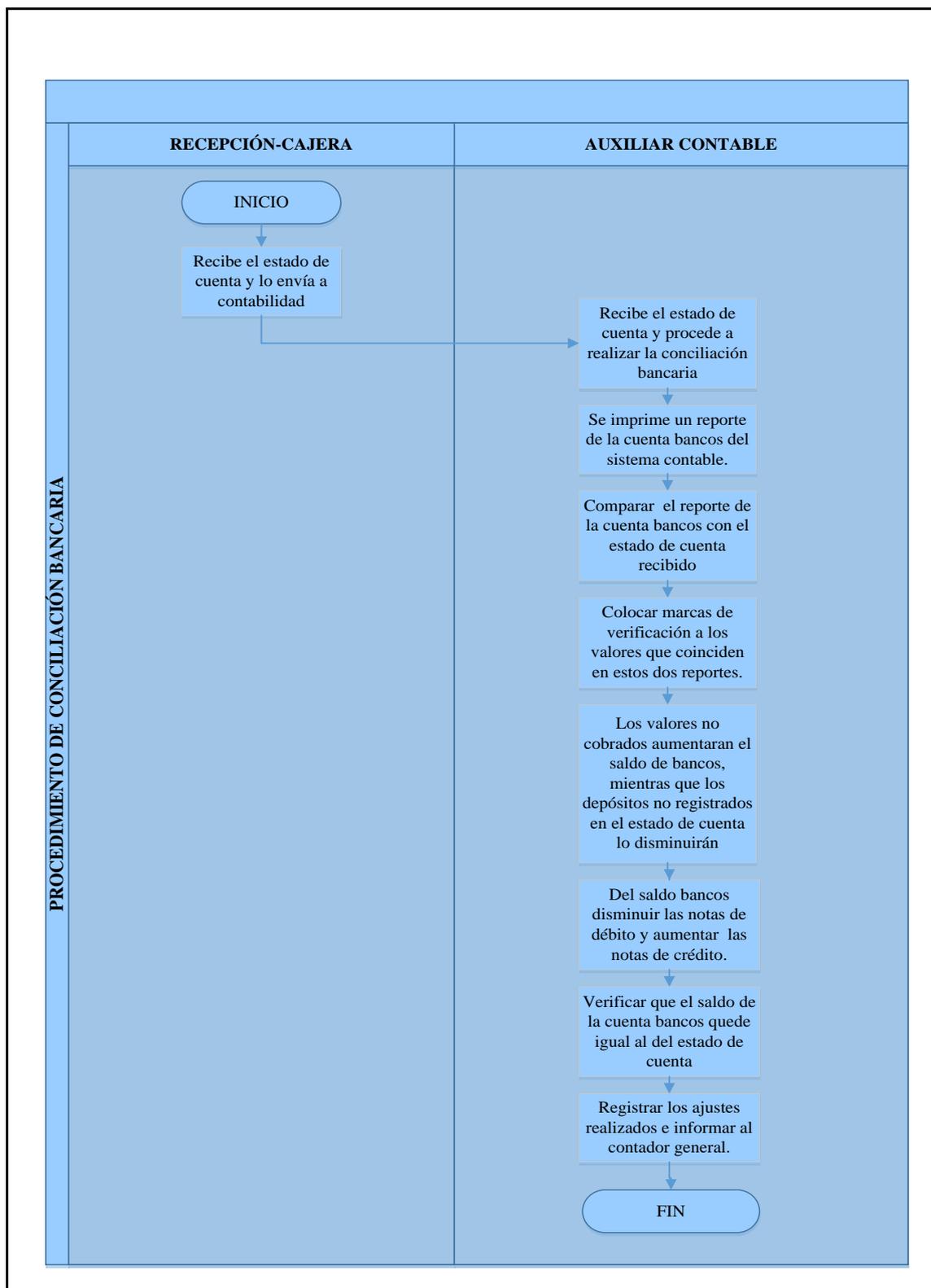
Estimado Ing. _____ Gerente de la empresa ADVMEICAL C.A., deseándole éxitos en sus actividades diarias, el motivo de la presente es para solicitarle la reposición de Caja Chica ya que está consumido en un 70% del valor asignado.

Esperando su pronta respuesta, agradezco la atención prestada a la presente.

Atentamente,**Contador**

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi Soria
Anexo 5. Flujograma de Conciliación Bancaria

Ilustración 48. Flujograma de Procedimientos de Conciliación Bancaria



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi Soria

Anexo 6. Conciliación Bancaria

ADVMEDICAL C.A. CONCILIACIÓN BANCARIA

AL ___ DE ___ 20 ___

Nombre del Banco: _____ N° Cuenta Corriente: _____

Valor en Libros:	USD\$	USD\$
No Registrado en libros		
(+) Notas de Crédito no Registrados		
(-) Notas de Debito no Registrados		
No Registrados por el Banco		
(+) Transferencia en Transito		
(-) Deposito en Transito		
Saldo Conciliado		
Saldo en Estado de Cuenta		
Deferencia		

Observaciones: _____

Elaborado por: _____

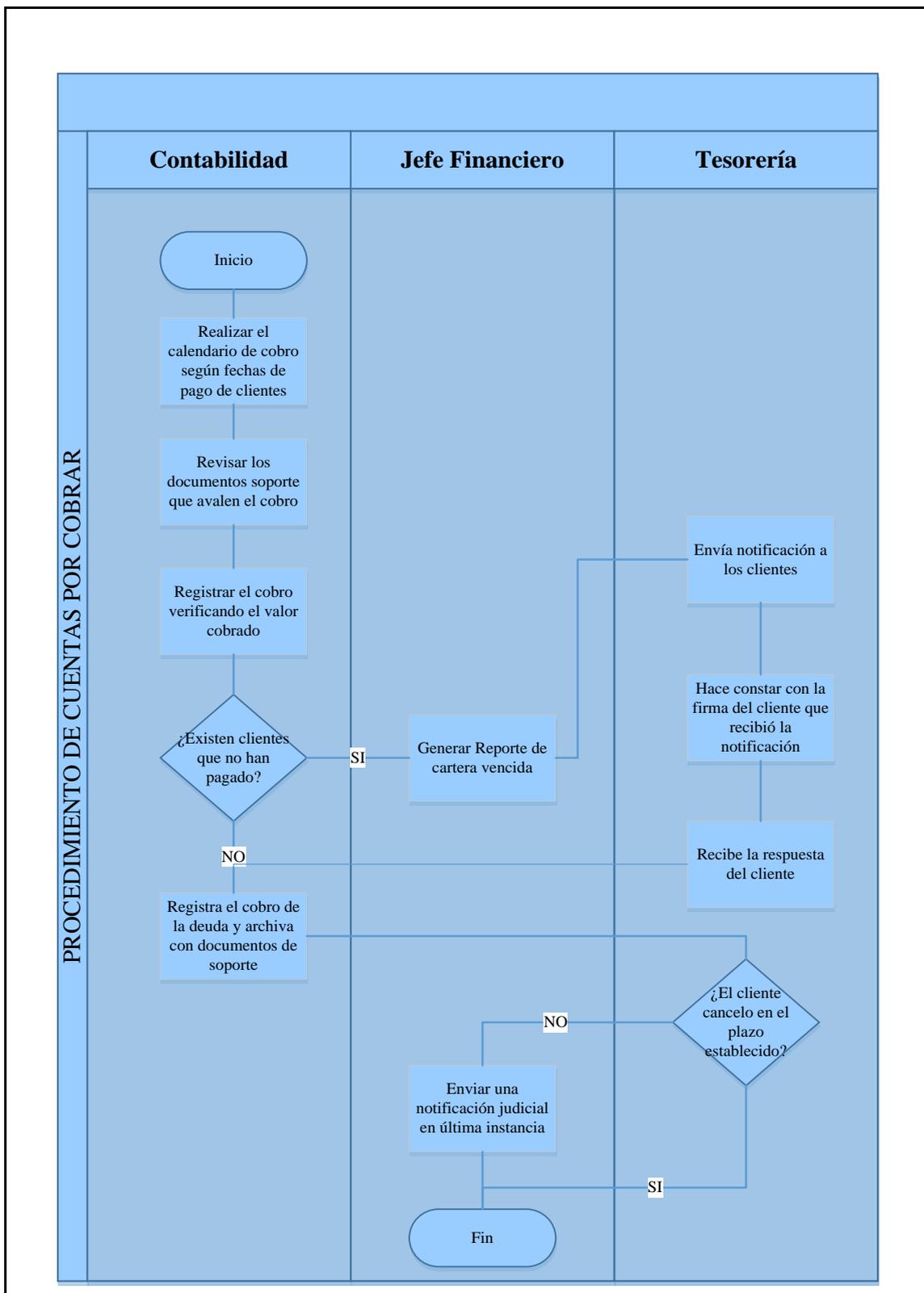
Revisor por: _____

Contador

Director Ejecutivo

Anexo 7. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Cobrar

Ilustración 49. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Cobrar



**Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi Soria**

Anexo 8. Registro de las cuentas por cobrar

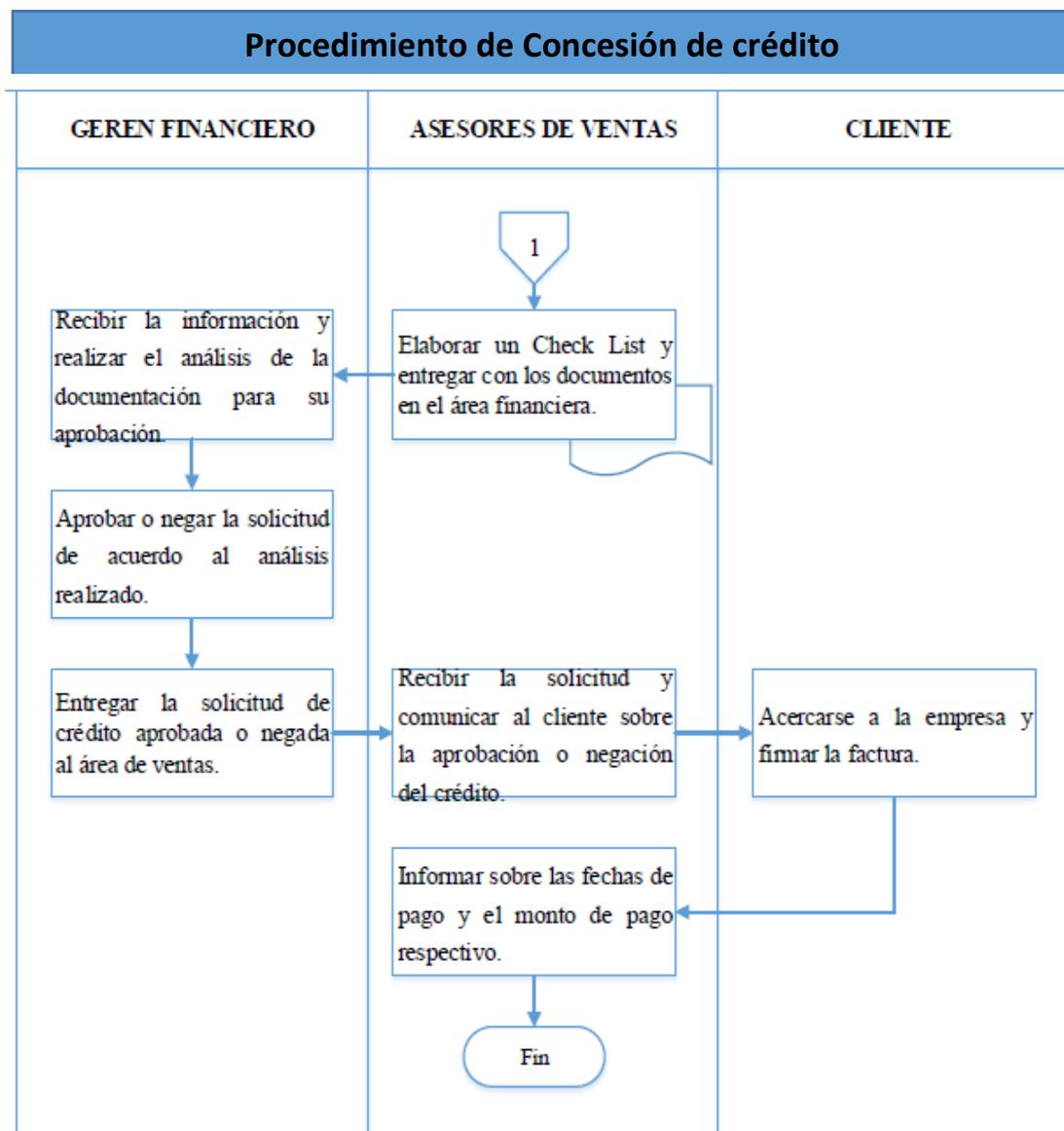
Tabla 34. Registro de las cuentas por cobrar

ADVMEDICAL C.A.								
Registro de las cuentas por cobrar								
N°	Nombres	Apellidos	Dirección	Teléfono de Contacto	N° Factura	Valor Total	Valor Cancelado	Valor Adeudado
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

**Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi Soria**

Anexo 9. Flujograma del procedimiento de Concesión de Crédito

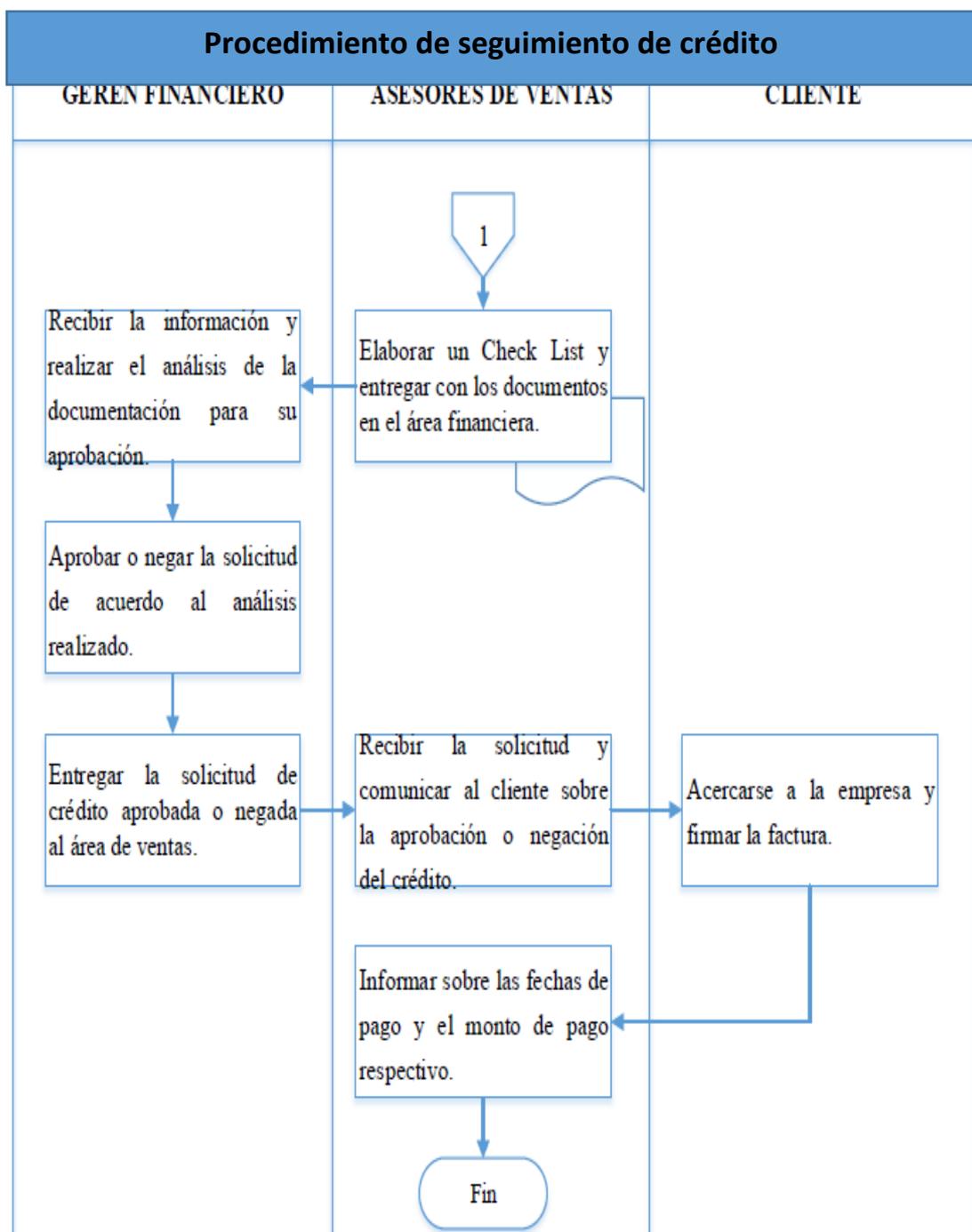
Ilustración 50. Flujograma del procedimiento de Concesión de Crédito



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi Soria

Anexo 10. Flujograma de procedimientos de Seguimiento de crédito.

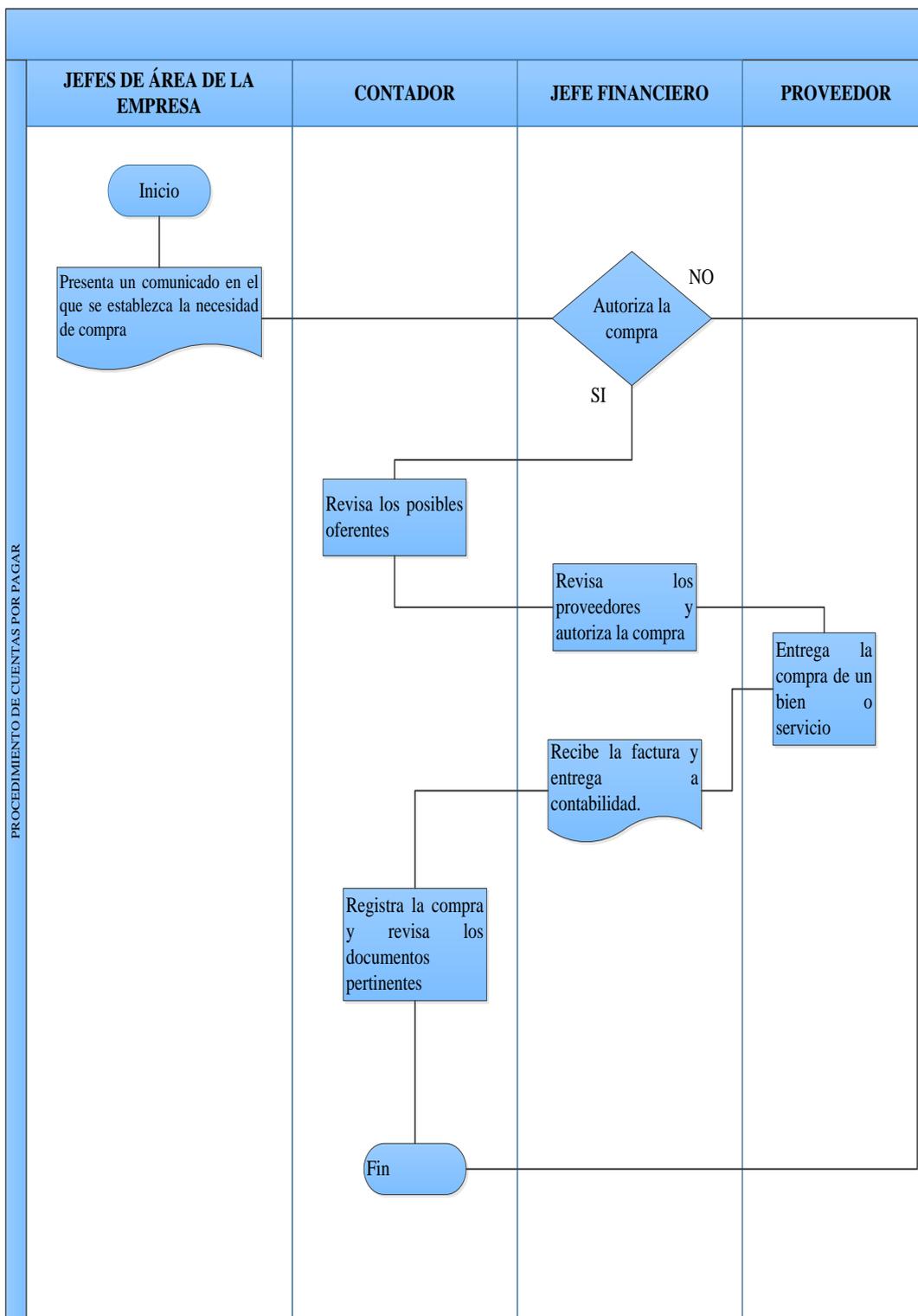
Ilustración 51. Flujograma del procedimiento de Seguimiento de Crédito



Fuente: Investigación Propia

Anexo 11. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Pagar

Ilustración 52. Flujograma del procedimiento de Cuentas por Pagar



Fuente: Investigación Propia

Anexo 12. Registro de las Cuentas por Pagar

ADVMEDICAL C.A.**REGISTRO DE LAS CUENTAS POR PAGAR**

Características de la adquisición

N°	Proveedor	Dirección	Teléfono de Contacto	N° Factura	Bien	Servicio	Valor Adeudado
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

**Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristi Soria**