



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

TÍTULO:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO DEL
PROCESO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEL
SECTOR ALIMENTICIO UBICADA EN LA ZONA NORTE DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORA:

Carrasco Cornejo Martha Andrea

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

TUTOR:

Ing. Bravo Game Luis Heliodoro, MAE

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Martha Andrea Carrasco Cornejo**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

TUTOR

Ing. Bravo Game Luis Heliodoro, MAE

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, MSC

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Martha Andrea Carrasco Cornejo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Diseño de un manual de control interno en el proceso de Compras de una empresa industrial del sector alimenticio ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORA

Carrasco Cornejo Martha Andrea



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, **Martha Andrea Carrasco Cornejo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de un manual de control interno en el proceso de Compras de una empresa industrial del sector alimenticio ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORA:

Carrasco Cornejo Martha Andrea

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios, a mi mamá, a mi abuelita y a toda mi familia por el apoyo incondicional y por ser el pilar para llevar a término mi carrera universitaria.

Además quiero agradecer a mis amigos y compañeros por todo el apoyo brindado durante la realización de este proyecto.

¡Muchas Gracias!

Carrasco Cornejo Martha Andrea

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo quiero dedicar a Dios, el único que sabe todo el esfuerzo realizado para llegar a cumplir esta meta, a mi mamá y a toda mi familia, quienes son el pilar fundamental de mi vida y quienes me han apoyado e impulsado a seguir adelante.

Carrasco Cornejo Martha Andrea



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CALIFICACIÓN

TUTOR

Ing. Bravo Game Luis Heliodoro, MAE

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	14
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. El problema.....	16
1.2.1. Formulación del problema.....	18
1.2.2. Propositiones.....	18
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación y delimitación de la investigación	19
1.4.1. Justificación práctica	19
1.4.2. Delimitación de la investigación	20
CAPÍTULO II.....	21
MARCO REFERENCIAL	21
MARCO TEORICO	21
2.1. Control interno	21
2.1.1. Definición	21
2.1.2. Clasificación del control interno.....	21
2.1.3. Principios.....	23
2.1.4. Objetivos	25
2.1.5. Limitaciones del control interno.....	27
2.1.6. Control interno bajo el método COSO.....	28
2.1.6.1. Diferentes perspectiva sobre el sobre el control interno	29
2.1.6.2. Componentes del Control Interno	31
2.2. Manual de políticas y procedimientos.....	35
2.2.1. Definición	35

2.2.2.	Objetivos	36
2.2.3.	Contenido de los manuales de políticas y procedimientos.....	37
2.3.	Manual de funciones.....	38
2.3.1.	Concepto.....	38
2.3.2.	Utilidad	38
2.3.3.	Partes del manual de funciones	38
2.4.	Técnicas de recolección de información	39
2.5.	Métodos para evaluar el sistema de control interno	41
2.6.	Entorno económico de la industria.....	43
MARCO LEGAL		44
2.7.	Entes reguladores.....	44
MARCO CONCEPTUAL		47
CAPÍTULO III.....		50
METODOLOGÍA		50
3.1.	Métodos de investigación	50
3.2.	Tipos de investigación	52
3.3.	Fuentes.....	52
CAPITULO IV.....		54
PROPUESTA.....		54
4.1.	Antecedentes de la Compañía.....	54
4.2.	Estructura organizacional de la Compañía	55
4.3.	Objetivo de la Compañía	55
4.4.	Misión de la Compañía	56
4.5.	Visión de la Compañía.....	56
4.6.	Recolección de datos.....	56
4.7.	Tabulación y Análisis de datos	59
Proceso de Compras		75

4.8.	Narrativa del proceso actual – proceso de compras de materia prima	75
4.8.1.	Requisición de compras	75
4.8.2.	Calificación de proveedores	76
4.8.3.	Elaboración de órdenes de compras.....	76
4.8.4.	Recepción de la compras.....	76
4.8.5.	Recepción de la factura del proveedor.....	77
4.9.	Narrativa del proceso actual – proceso de compras de repuestos, materiales y suministros y adquisición de servicios.....	77
4.9.1.	Requisición de compras	77
4.9.2.	Calificación de proveedores	77
4.9.3.	Elaboración de órdenes de compras.....	77
4.9.4.	Recepción de la compras.....	78
4.9.5.	Recepción de la factura del proveedor.....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		101
Conclusiones		101
Recomendaciones		103
BIBLIOGRAFÍA.....		105
ANEXOS		106

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N°2: Principales frutas producidas por la Compañía.....	54
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exportación de puré de frutas por países de destino durante el 2012	16
Gráfico 2 Componentes del control interno bajo el método COSO.....	31
Gráfico 4 Estructura Organizacional de la Compañía.....	55
Gráfico 5 Diagrama de Flujo de Compra de Materiales.....	92
Gráfico 6 Diagrama de Flujo de Adquisición de Servicios.....	93
Gráfico 7 Diagrama de Flujo de Compra de Materia Prima.....	94
Gráfico 8 Formato de Requisición de Compras.....	106
Gráfico 9 Formato de Orden de Compra.....	107
Gráfico 10 Formato de Comprobante de Pesaje.....	108

RESUMEN

En el presente trabajo se documentará y diseñará un sistema de control interno para el proceso de compras de una Compañía industrial del sector alimenticio ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil, la cual ha estado manejando un control interno de manera tradicional que no van acorde a los objetivos de la Compañía.

Se efectuó entrevistas y recopilación de la información con el personal clave del proceso de compras, lo cual permitió determinar necesidades, falencias, oportunidades de mejora, y realizar recomendaciones orientadas a mejorar el control interno del proceso de compras.

La propuesta del diseño de manual de control interno incluye el manual de funciones de los principales cargos del proceso de compras y el manual de políticas y procedimientos estándar para el proceso de compras, así como el formato de los principales documentos utilizados en el proceso.

Las recomendaciones efectuadas tienen el fin de unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo enfocadas al cumplimiento de los objetivos, optimizar recursos y aumentar la eficiencia de los recursos de la Organización.

INTRODUCCIÓN

El mercado competitivo obliga a las empresas a ser cada vez más eficientes y productivas, lo cual se puede lograr a través de la implementación de un sistema de control interno que permite optimizar los recursos, salvaguardar los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y así lograr el cumplimiento de los objetivos.

Por esto la importancia que las medianas empresas busquen implementar sistemas de control interno que les brinden las herramientas necesarias para lograr el desarrollo dentro del campo empresarial, a través del control eficaz en cada uno de los procesos y monitoreo de los resultados de los objetivos planteados.

Todas las empresas, sin importar la actividad económica a la que se dediquen, necesitan una herramienta que les permita poder vigilar y controlar sus recursos, de manera de que estos puedan ser mejor aprovechados.

El presente documento tiene como objetivo aportar a todas aquellas medianas empresas industriales que no cuenten con un adecuado sistema de control interno. Ya que debido al crecimiento que las empresas presentan día a día solo mediante la eficiencia operativa pueden mantenerse sólidas frente al mercado de competencia.

CAPÍTULO I

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

En el Ecuador la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas ha estado en cambios continuos durante los últimos años. La alta competencia que existe en el mercado, así como las bajas barreras a la entrada de nuevos competidores, especialmente por parte de empresas que se dedican a la importación de productos desde países como Colombia y Argentina, donde el costo de su principal materia prima, mucho más bajo, ha ocasionado que las Compañías que ya contaban con presencia en el mercado local incrementen sus esfuerzos e invierten mayores recursos en gastos de mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales del año 2011 – 2012 de los gastos monetarios de consumo de los hogares ecuatorianos, el 24.4% es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por transporte con el 14.6%. En un menor porcentaje los ecuatorianos gastan en bebidas alcohólicas y tabaco con el 0.7%.

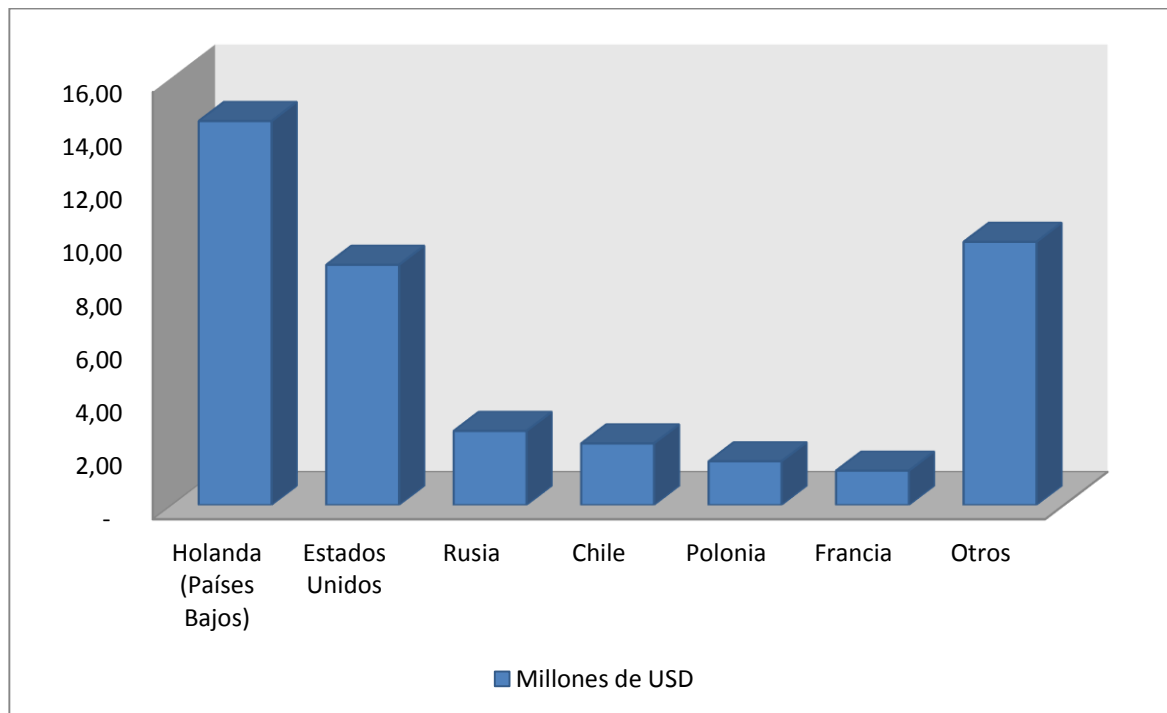
Según información extraída del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, los hogares del área rural destinan el 32% de sus gastos a alimentos y bebidas no alcohólicas frente al 22.6% que destinan los hogares urbanos para este mismo rubro. Así como el 48% del gasto de consumo de los hogares tiene como lugar de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, seguido de los mercados y ferias libres con el 30%.

En base a los datos del Banco Central del Ecuador, en lo que respecta a bebidas no alcohólicas en el año 2012, se exportaron USD 969.98 miles de dólares a valor FOB lo que representó una disminución del 17% con respecto a los USD 1,173.31 miles de dólares a valor FOB en el año 2011, entre los principales destinos de estas exportaciones fueron Venezuela, Estados Unidos y Colombia.

De acuerdo a los datos publicados por ProEcuador en el año 2011 en su publicación *Perfil de frutas tropicales frescas y procesadas en Chile*, Ecuador, es considerado el proveedor mundial más importante de concentrado de maracuyá. En el país se producen dos variedades de maracuyá, la primera es de color púrpura la cual se vende al mercado en su estado natural, mientras que la maracuyá de coloración amarilla es procesada para producción de jugos, postres y cócteles.

Durante el 2012, las exportaciones realizadas por el Ecuador de puré de frutas se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Exportación de puré de frutas por países de destino durante el 2012



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: Autor

1.2. El problema

El presente trabajo se realizó sobre una mediana empresa constituida en el año 1990 dedicada al procesamiento, elaboración, comercialización y exportación de productos a base de frutas. La Compañía actualmente no cuenta con manuales de políticas y procedimientos que le permitan hacer uso eficiente de los recursos y facilitar la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

Debido al volumen de transacciones, el cual ha venido incrementándose en los últimos años debido al crecimiento del mercado, la Administración ha desgastado esfuerzos en el control del volumen de compras de la empresa así como de

formalizar su proceso, ya que por ser la mayoría de sus proveedores minoristas existe mucha informalidad en los procedimientos, sin conseguir mayores resultados ya que no cuenta con personal especializado. La Compañía no cuenta con un Departamento de Control Interno ni de Organización y Métodos.

Durante el último semestre ha existido un alto nivel de rotación en el personal involucrado en el proceso de compras, por lo cual la Administración denota gran preocupación, adicionalmente tiene conocimiento de la existencia de cuellos de botella que originan reprocesos en las actividades así como ha evidenciado varios errores derivados de lo antes mencionado.

Por ello considera al área de compras como un área crítica en cuanto a la deficiencia de políticas y procedimientos claramente definidos así como actividades de control interno. En general, existe evidencia suficiente de que las actividades de control interno son poco robustas, principalmente porque los procedimientos en su mayoría son de naturaleza manual, lo cual generalmente se observa en compañías medianas y carente de manuales de procedimientos formales y sistematizados.

El presente trabajo se enfocará en el proceso de compras y como resultado se obtendrá el diseño de un manual de procedimientos que le permita a la Compañía programar las actividades de acuerdo a una serie de pasos coordinados y secuenciales, unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, reducir los costos y aumentar la eficiencia de los recursos de la Organización.

1.2.1. Formulación del problema.

La presente tesis busca responder las siguientes interrogantes:

¿En que afecta la ausencia de un manual de procedimientos formal del proceso de compras en las decisiones de la Compañía?

¿Cuál son los riesgos a los que se expone la Compañía al no tener herramientas de análisis del control interno en el proceso de compras?

¿Qué consecuencias se derivan del manejo informal de los procedimientos de compras en las decisiones financieras de una compañía?

1.2.2. Propositiones

Si se implementa un adecuado control interno en el área de compras en las medianas compañías del sector industrial, basado en un manual de políticas y procedimientos, entonces obtendremos un adecuado uso de los recursos tanto materiales como humanos los cuales permitan la optimización de los mismos y de esta manera también reducir los costos y evitar errores en la información financiera de la Compañía.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Manual de políticas y procedimientos para el proceso de compras con el fin de prevenir, detectar y corregir falencias o errores de forma oportuna y reducir el riesgo de que los controles puedan manipularse.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diseñar políticas y procedimientos alineados a los objetivos del área de compras.
2. Estandarizar los procesos y procedimientos que se desarrollan en el área de compras con el fin de crear una cultura de mejoramiento continuo.
3. Establecer una adecuada segregación de funciones del personal involucrado en el proceso de compras.
4. Detectar riesgos de controles y financieros en el área de compras que afecten a las diferentes áreas de la Compañía.

1.4. Justificación y delimitación de la investigación

1.4.1. Justificación práctica

El diseño de un Manual de procesos y procedimientos es importante ya que la Compañía presenta procedimientos informales y deficiencias en el área de compras, los cuales requieren ser revisados y rediseñados con el fin de mejorar la eficiencia, control y productividad en el uso de los recursos; así como asegurar la reducción de tiempos, costos y actividades.

El presente documento le servirá de guía para las medianas empresas industriales en el Ecuador para tener una base de consulta y referencia de cómo llevar un control efectivo de sus operaciones lo que asegurara la correcta toma de decisiones financieras por parte de la Administración.

1.4.2. Delimitación de la investigación

La investigación se ha realizado en base a una empresa real ubicada en el Ecuador, solo por motivos de confidencialidad, no se divulgará el nombre de la misma; sin embargo, de acuerdo a entrevistas previas con la Administración y otro personal de la Compañía se identificaron algunas falencias en el control interno en el proceso de compras.

Esta investigación le servirá a la Administración a mejorar su control interno sobre el área de compras, ya que se identificará las falencias del proceso y se buscará recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento del mismo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEORICO

2.1. Control interno

2.1.1. Definición

Entre las diferentes definiciones tenemos las siguientes:

El control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los objetivos y metas establecidas para las operaciones y para los programas. (Mantilla, 2009)

El control interno es un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos provistos. (Zepeda, 1998).

2.1.2. Clasificación del control interno

El *Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados* (AICPA) dividió el control interno en dos componentes: control administrativo y control contable. (Mantilla, 2009).

Control administrativo

El control administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones. (Mantilla, 2009).

Control contable

El control contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable de que:

- Las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración;
- Las transacciones se registran en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados financieros y para mantener a *accountability* por los activos.
- El acceso a los activos se permite solamente de acuerdo con autorización dada por la administración; y
- La *accountability* registrada por los activos se compara con los activos existentes, a intervalos razonables, tomando las acciones apropiadas en relación con cualesquiera diferencias. (Mantilla, 2009).

2.1.3. Principios

Se señala los siguientes principios del control interno:

- Segregación de funciones
- Autocontrol
- Desde arriba-hacia-abajo
- Costo menor que beneficio
- Eficacia
- Confiabilidad
- Documentación

Segregación de funciones

Señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. (Mantilla, 2009)

Autocontrol

La dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del control interno son resorte de la administración principal (alta gerencia).

El sistema, a través del subsistema (o mejor: el proceso) de control interno, se controla a sí mismo.

El mejor de todos los controles internos es el que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología.

Claro está, la evaluación y la auditoría del control interno sí tienen que ser externas: el auditor tiene que ser independiente. En

dos formas distintas: el auditor interno tienen que ser externo a la administración y el auditor externo (de estados financieros) tienen ser externo a toda la organización.

Por lo contrario, la valoración del control interno es un conjunto que corresponde a la administración y que ésta somete a auditoría realizada por el auditor independiente. (Mantilla, 2009)

Desde arriba-hacia-abajo

El control interno es una 'presión' o 'influencia' ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina el tono desde lo alto.' Ningún control interno puede funcionar desde abajo-hacia-arriba, esto es, un empleado de nivel bajo no puede controlar a los directivos principales.

Las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas por personas que actúan dentro del rango de autoridad. (Mantilla, 2009)

Costo menor que beneficio

El principio afianza el hecho de que el control interno genera valor para la organización (generación de valor para el cliente y agregación de valor para el accionista).

Ello implica que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobre-costos o duplicidades, es mejor eliminarlo.

La otra cara de ello es que el control interno constituye un costo, no es gratis. Si bien el costo tiene que ser considerablemente menor que el beneficio, no es gratis.

Esto es asunto clave cuando se va a implementar un sistema de control interno y mucho más cuando se va a evaluar (valorar) o auditar. (Mantilla, 2009)

Eficacia

El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/ valoración de su eficacia. (Mantilla, 2009)

Confiabilidad

Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno. (Mantilla, 2009)

Documentación

Toda la información relacionada con el control interno deber estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier *stakeholder* interesado, ya se trate de la administración (para efectos de su propia valoración), de los auditores (para efectos de su evaluación o de su dictamen), o de los reguladores (para efectos derivados de las acciones de supervisión, inspección, vigilancia y control). (Mantilla, 2009).

2.1.4. Objetivos

Según lo que menciona Juan Ramón Santillana en su libro *Establecimiento de sistema de Control interno*, el sistema de control interno es diseñado basado en

los siguientes objetivos generales del control interno los cuales se detallan a continuación (2001):

Objetivos del sistema contable

El sistema contable se conforma de los registros y métodos contables utilizados para analizar, identificar, clasificar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza la entidad.

Un sistema contable para que sea confiable y útil deber contar con los siguientes métodos:

- Identificar únicamente las transacciones reales establecidos por la administración de la Compañía.
- Describir oportunamente todas las transacciones con sus detalles necesarios para que se pueda realizar una clasificación de la información.
- Registro de transacciones en el periodo correcto.
- Cuantifique los valores de las transacciones en unidades monetarias.
- Se presentan y revelen adecuadamente las transacciones en los estados financieros.

Objetivos de autorización

La administración de la entidad debería contar con unos lineamientos en los que establezca que las operaciones deben realizarse con algún tipo de autorización.

Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios de los que conforman la administración de la Compañía. Sólo

aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben realizarse y registrarse oportunamente.

Los resultados de estos registros deben informarse con tiempo y estar siempre respaldados de forma adecuada. (Santillana, 2001).

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Todas las operaciones deben registrarse para la oportuna preparación de los estados financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como mantener un respaldo de esta reporteria de forma adecuada.

Las transacciones deben estar registradas en el periodo que corresponda, para así obtener seguridad de obtener un estado financiero integro. (Santillana, 2001).

2.1.5. Limitaciones del control interno

El sistema de control interno, por bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar seguridad razonable a la dirección y al consejo de la administración respecto a las consecuencias de los objetivos de la empresa.

La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo el sistema de control interno, que incluyen, por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o simples errores. Por otra parte, dos o más personas pueden confabularse para burlar los controles y la dirección siempre tiene la disponibilidad de eludir el

sistema de control interno. Finalmente, otra limitación es la necesidad los costes y beneficios relativos a cada control a implantar. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).

2.1.6. Control interno bajo el método COSO

En 1992, el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) publicó el *Sistema Integrado de Control Interno*, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control (Mantilla, 2009).

El COSO define al control interno como un proceso realizado por la junta de directores, los administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
Se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.
- Confiabilidad de la información financiera;
Se relacionada con la preparación de estados financieros publicados confiables, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.
- Cumplimiento de normas y obligaciones; y

Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

- Salvaguarda de activos.
Se refiere a los activos que no son propiedad de ente (si son propiedad del ente, éste los incluye en sus estados financieros) pero por los cuales el ente tiene que responder y destinar recursos propios para su protección. (Mantilla, 2009).

2.1.6.1. Diferentes perspectiva sobre el sobre el control interno

Perspectiva de la administración

La administración ve el control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa. Su responsabilidad es desarrollar objetivos y las estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos.

Para la administración, el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla sus objetivos.

Los controles internos le permiten a la administración realizar las acciones oportunas cuando cambian las condiciones.

El control interno también ayuda a la administración a asegurar que cumple con sus responsabilidades ambientales, sociales y legales. Ello incluye regla fiduciarias para planes de beneficios a empleados, regulaciones sobre seguridad de trabajadores, y reglas para un adecuado manejo de desechos. El

asegurar el cumplimiento protege la reputación de la empresa.
(Mantilla, 2009)

Perspectivas de los auditores internos

The *institute of internal auditors (IIA)* define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos serán conseguidos, y construye sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración.
(Mantilla, 2009)

Perspectiva de los auditores independientes

Los contadores públicos certificados independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan o afectan la información financiera externa de la entidad.

El *Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)* define el control interno como las políticas y los procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable respecto a que los objetivos de una entidad específica se consiguen. (Mantilla, 2009).

2.1.6.2. Componentes del Control Interno

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes que interactúan entre si y están integrados al proceso de administración (Mantilla, 2009), los cuales son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Los componentes se aplican para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada una de ellos.

Gráfico 2 Componentes del control interno bajo el método COSO



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations (COSO)

Elaborado por: Libro Control interno y fraude (Estupiñan, 2006)

Ambiente de control

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores. (Mantilla, 2009)

Valoración de riesgos

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. (Mantilla, 2009).

Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se llevan a

cabos. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. (Mantilla, 2009).

Tipos de controles

Detectivos

Los propósitos de los controles detectivos son detectar hechos indeseables y la ocurrencia de un hecho.

Las características de los controles detectivos son: Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran; Ejerce una función de vigilancia; Actúan cuando se evaden los controles preventivos; No evitan las causas, las personas involucradas; Conscientes y obvias mide efectividad de los controles preventivos; Más costosos-pueden implicar correcciones.

Preventivos

Los propósitos de los controles preventivos son prevenir resultados indeseables y reducir la posibilidad de que se detecte.

Las características de los controles preventivos son: Están incorporados en los procesos de forma imperceptible; Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente; Guías que evitan que exista las causas; Impedimento a que algo suceda mal; Mas barato. Evita costos de correcciones.

Correctivos

Los propósitos de los controles correctivos son corregir efectos de un hecho indeseable y las causas del riesgo que se detectan.

Las características de los controles correctivos son: Es el complemento del control detectivo al originar una acción luego de la alarma; Corrigen la evasión o falta de los preventivos; Ayuda a la investigación y corrección de causas; Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema: Mucho más costoso; Implica correcciones y reprocesos.

Información y comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. (Mantilla, 2009)

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con los trabajos de otros. También

necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (Mantilla, 2009).

Monitoreo

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (Ongoing es un término ampliamente conocido, que significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia delante, crecientemente. Es lo que también se denomina como en *tiempo real*: en la medida en que ocurren los acontecimientos), evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informado a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios. (Mantilla, 2009).

2.2. Manual de políticas y procedimientos

2.2.1. Definición

Los manuales son herramientas eficaces para difundir conocimientos y experiencias además permite organizar y unificar sistemas de trabajo. Una

organización que mantenga manuales crea ventaja competitiva frente al mercado.

“El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda” (Mejía García, 2006).

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro del área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como se hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (Álvarez, 2006).

2.2.2. Objetivos

- Servir como guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución
- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en los labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores

- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría. (Mejía Garcia, 2006).

2.2.3. Contenido de los manuales de políticas y procedimientos

Usualmente un manual de políticas y procedimientos puede contener los siguientes temas:

Portada

Índice

I. Hoja de autorización del área

II. Política de calidad (cuando sea aplicable)

III. Objetivo(s) del Manual

IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos

V. Políticas

VI. Procedimientos

VII. Formatos

VIII. Anexos. (Álvarez, 2006).

2.3. Manual de funciones

2.3.1. Concepto

Dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, no vez se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentos a dicho diseño; para ellos, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada una de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relación de autoridades que tengan. (Montalván, 1999).

2.3.2. Utilidad

Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, Permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia. (Montalván, 1999).

2.3.3. Partes del manual de funciones

Nombre del puesto

Es los títulos que la empresa le da al puesto, la persona que lo ocupe, derivara de él su gentilicio; por ejemplo: Gerencia de venta, su titular será, por ende, Gerente de ventas. (Montalván, 1999)

Descripción genérica

Es la justificación del puesto, la razón por la que existe. Resume el objetivo fundamental de puesto. (Montalván, 1999)

Funciones

Describe las responsabilidades que la persona deberá cumplir en s puesto. Se anuncian en infinitivo; por ejemplo; supervisar el trabajo de los asistentes. (Montalván, 1999)

Tareas

Señala las actividades concretas que se realizaran, correspondientes a cada función; por ejemplo: revisa los informes de actividades de cada supervisor. (Montalván, 1999)

Relaciones de los puestos

Internas. Se refiere a las relaciones que el puesto tiene con otros puestos de otras áreas, por razones de trabajo; por ejemplo: el encargado de compras con el encargado de cobranzas.

Externas. Se refiere a las relaciones que tiene el puesto con entidades o personas fuera de la empresa; por ejemplo: el contador con el Seguro Social. (Montalván, 1999)

Líneas de autoridad

Es la relación de dependencia de puesto. Cuál es el puesto inmediato superior (jefe) y qué puesto le reportan (subalternos). (Montalván, 1999).

2.4. Técnicas de recolección de información

Para obtener información suficiente y poder emitir una opinión sobre la evaluación del control interno se requiere de ciertas técnicas, las más frecuentes son:

- La entrevista
- Observación personal y directa
- Revisión, lectura y estudio de documentación o antecedentes
- Cuestionarios (Estupiñan, 2006)

La entrevista

La entrevista es fundamental en la obtención de información por parte del auditor. La técnica de investigación puede ser aplicada a cualquier situación. (Estupiñan, 2006)

Para la realización de la entrevista, deben considerarse elementos estratégicos y elementos tácticos. Los elementos estratégicos se refieren a los factores a considerar antes de la realización de la entrevista, con el propósito de lograr el mejor aprovechamiento, esto significa elaborar un plan que sirva de ayuda para la conducción de la entrevista. Los elementos tácticos son los que actuarán durante el desarrollo de la entrevista y se refieren particularmente a la forma de exposición, frente al entrevistado. (Estupiñan, 2006).

Observación personal y directa

Es una técnica que se aplica frecuentemente como complemento de otras. Se utiliza también para verificar información recogida por otros medios. La observación personal del auditor puede abarcar la disposición de los sectores de trabajo, ubicación de equipos y archivos, medios de comunicación, etc. Es una técnica apropiada para descubrir cuellos de botella, permite confirmar manifestaciones referidas a volumen de trabajo, frecuencia de consultas y otras formas de medición. La técnica de observación es un elemento de juicio que ayudará al auditor a determinar si el

volumen de la tarea justifica la especialización, o la fusión de tareas, o la división del trabajo, o la mecanización, además de establecer el tiempo medio para producir una unidad de tarea determinada. (Estupiñan, 2006).

Revisión, lectura y estudio de documentación o antecedentes

Los antecedentes documentados que pueden existir en la organización, serán útiles en la medida en que contengan información a fin con el estudio encarado. Existe cierta documentación que constituye la materia viva de las dependencias: formulación de objetivos, memorias, actas de reuniones, fichas estadísticas, instrucciones impartidas por escrito aunque no formen un cuerpo orgánico, proyectos, actas de compromiso. (Estupiñan, 2006).

Cuestionarios

El cuestionario es un documento redactado en forma de interrogatorio, integrado por preguntas estrictamente relacionadas con el tema que se investiga. Está normalmente dirigido a empleados y funcionarios que realizan una determinada tarea y su finalidad es suplir la entrevista cuando los interrogados se encuentren diseminados o a gran distancia entre sí. (Estupiñan, 2006).

2.5. Métodos para evaluar el sistema de control interno

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario
- Narrativo o descriptivo

- Gráfico o diagramas de flujo

Métodos de cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique debilidad o un aspecto no muy confiable. (Estupiñan, 2006)

Método narrativo o descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. (Estupiñan, 2006)

Método gráfico o diagramas de flujos

Consiste en la describir objetivamente la estructura orgánica de las tareas de auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. (Estupiñan, 2006).

2.6. Entorno económico de la industria

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, las exportaciones se incrementaron de USD 13,863 millones (valor FOB) en el 2009 a USD 24,958 millones (valor FOB) en el 2013 manteniendo una tendencia creciente. De igual manera, las importaciones crecieron de USD 14,096 millones (valor FOB) en el 2009 a USD 26,042 millones (valor FOB) en el 2013.

Las exportaciones están clasificadas en petroleras y no petroleras, dado su nivel de representatividad en la balanza comercial.

Dentro de las exportaciones no petroleras se encuentran productos tradicionales como: café y elaborados, camarón, cacao y elaborados, atún, pescado, banano y plátano los cuales totalizaron USD 5,188 millones (valor FOB) a diciembre del 2013, y representaron un incremento de 18% en comparación a diciembre del 2012.

Aunque el banano y el plátano han representado una parte significativa del total de exportaciones de productos tradicionales, éstas se incrementaron principalmente por las exportaciones de camarón, las cuales aumentaron un 40% con respecto a las exportaciones de este producto al cierre del 2012.

Las exportaciones petroleras, que están conformadas por petróleo crudo y derivados de petróleo, alcanzaron una cifra de USD 14,108 millones (valor FOB) al cierre del 2013 y representaron el 57% del total de exportaciones.

Adicionalmente, las exportaciones petroleras crecieron un 2% en el 2013 con respecto al 2012.

En lo referente a la inflación, ésta se ha mantenido en niveles estables y se ha observado una tendencia decreciente a partir del 2011, año en el que se ubicó en 5.41%. Al cierre del ejercicio fiscal 2013, el nivel de inflación fue de 2.70%.

MARCO LEGAL

2.7. Entes reguladores

En el Ecuador, las sociedades se encuentran reguladas principalmente por dos organismos de control:

Superintendencia de Compañías de Ecuador

La Superintendencia de Compañías de Ecuador es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.

Tiene como misión controlar, vigilar y promover el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país. (Superintendencia de Compañía, 2014).

Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (por sus siglas SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el

cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas, 2014).

Adicionalmente, las organizaciones en el Ecuador, deben cumplir con obligaciones principalmente hacia los principales organismos estatales:

Registro Mercantil Guayaquil

El Registro Mercantil es la oficina en la que se realizan las inscripciones de documentos, actos o contratos que disponen leyes como: la Ley de Registro, Ley de compañías, Código de Comercio, Código Civil, entre otras. Su jurisdicción o alcance es cantonal y funciona en forma desconcentrada registral y administrativamente. (Registro Mercantil Guayaquil, 2014).

Municipalidad de Guayaquil

Entre las funciones de la Municipalidad está la regulación de ordenanzas y resoluciones; que ayuden a establecer e impulsar la política a seguir, de acuerdo a las metas de la Administración Municipal. Cuyo objetivo es satisfacer las necesidades colectivas de la urbe, según lo establecido por la ley para su desarrollo y fines del Estado. (Municipalidad de Guayaquil, 2014).

Así mismo, las organizaciones en el Ecuador, deben cumplir con las siguientes leyes y regulaciones:

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de

la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. El Poder de Mercado es la capacidad que tiene un operador económico (empresa, industria, etc.) de incidir en el comportamiento del mercado. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

Código tributario del Ecuador

Regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora. (Código de trabajo de Ecuador, 2005).

Código del trabajo del Ecuador

El código del trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. (Código de trabajo de Ecuador, 2005).

MARCO CONCEPTUAL

A continuación se detallan los conceptos utilizados en el presente trabajo para mayor comprensión del lector:

Estados Financieros

Son documentos que muestran la situación financiera y económica de una empresa, a una fecha determinada; así como los resultados de las operaciones durante un periodo determinado.

Empresa

Es la persona jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas y por ende a la sociedad en general. (Estupiñan, 2006).

Política

Una política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable para el 90%-95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior. (Álvarez, 2006).

Procedimiento

“Es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (Álvarez, 2006).

Segregación de funciones

La asignación de gente diferente para las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar transacciones y mantener la custodia de los activos, tiene la intención de reducir las oportunidades de permitirle a cualquier persona que se encuentre en posición perpetuar y ocultar errores o fraude en el curso formal de las obligaciones del auditor. (Blanco, P.103, 2003).

Flujogramas

El flujo grama es un medio gráfico de la secuencia de un proceso. Sirven principalmente para apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos, dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso, documentar el método estándar de operación de un proceso, planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora. (Álvarez, 2006).

Narrativas

Una narrativa es el detalle por escrito de la estructura del control interno de un proceso. Una adecuada narrativa cumple con tres características: 1) Origen de cada documento y registro del sistema 2) Como se lleva a cabo todo el procedimiento 3) La disposición de cada documento, el registro en el sistema, su uso y mantenimiento.

Manual

Los manuales son herramientas eficaces para difundir conocimientos y experiencias además permite organizar y unificar sistemas de trabajo. Una organización que mantenga manuales crea ventaja competitiva frente al mercado.

Comprar

Se define como la acción de adquirir un bien o servicio a un precio convenido entre las partes, comprador y vendedor.

Proveedor

Persona o empresa externa que se dedica a abastecer a otra, en materia primas, materiales de consumos, servicios, etc. Para un fin determinado.

Sistemas de información

Conjunto de componentes relacionados entre sí que tienen la función de recolectar, procesar, almacenar y distribuir información de la Organización con el fin de ayudar a la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Métodos de investigación

El proceso de investigación se define como la actividad que consta de varios pasos concomitantes para la resolución de un problema científica, dentro de un periodo de tiempo y un presupuesto definitivo (Rodriguez E. A., 2005).

Los métodos de investigación de acuerdo a las diferentes escuelas y paradigmas investigativos son:

- Inductivo
- Deductivo
- Inductivo-deductivo
- Hipotético-deductivo
- Analítico
- Sintético
- Analítico –sintético
- Cualitativos y cuantitativos

Los métodos de investigación aplicados para el diseño del manual de procedimientos para el área de compras son:

Método deductivo

En este método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de

aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Este método se utilizó en el marco teórico de este trabajo, donde partimos de los conceptos del control interno, manual de procedimientos y técnicas de recolección de datos para aplicarlo en el correcto desarrollo del Manual de procedimientos diseñados para el área de compras.

Método cualitativo

Para el enfoque cualitativo, la muestra puede ser una unidad de análisis o un grupo de ellas, sobre las cuales se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sean estadísticamente representativas de la población que se estudia. Las poblaciones deben situarse claramente entorno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. (Gomez, 2006).

Con el fin de definir la muestra de la población a estudiar para el desarrollo de este trabajo hemos utilizado el enfoque cualitativo. Este enfoque se utilizó al seleccionar al personal clave del proceso de compras, quienes llevan a cabo las tareas diarias dentro de la Organización.

Las técnicas seleccionadas para la recopilación de la información fue la entrevista técnica que nos permitirá tener el perfil de opinión de cada uno de los entrevistados. Las personas seleccionadas para esta técnica fueron todas las personas involucradas en el personal de compras.

3.2. Tipos de investigación

Según se señala algunos autores los tipos de investigación se clasifican en:

- Histórica
- Descriptiva
- Experimental

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. En el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descripción trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (Rodriguez E. A., 2005).

Este tipo de investigación se puede observar en la introducción de este trabajo donde se redactó la descripción del problema, la elaboración de la hipótesis, justificación del problema.

3.3. Fuentes

La recopilación de datos se puede dar de varias formas, dependiendo de su fuente se clasifican en:

Fuentes primarias o directas

Constituyen el objeto de la búsqueda bibliográfica y proporcionan datos de primera mano, directamente del objeto que se está investigando.

Para nuestro trabajo las fuentes primarias o directas fueron las comunicaciones con la administración, reglamentos internos, libros contables y en general cualquier documentación proporcionada directamente de la Compañía.

Fuentes secundarias

Son resúmenes, modificaciones, listados referenciados en las fuentes primarias, son las elaboradas por terceros y permiten una comprensión o lectura menos compleja del objeto investigado.

Para el presente trabajo las fuentes secundarias fueron las tesis recolectadas, información relacionada con la industria obtenida de instituciones como Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (en su siglas en INEC), Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañía, Ministerios, entre otro que ayudaron al entendimiento e interpretación de las fuentes primarias.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1. Antecedentes de la Compañía

La Compañía fue constituida en el año 1990, y es reconocida como proveedor de jugos, purés, concentrado y bebidas no alcohólicas de frutas tropicales de alta calidad.

La Compañía fue constituida con el objetivo de crear posibilidades de exportación en los países en vías de desarrollo en el campo industrial de jugos y bebidas con nuevos sabores.

Dado que la Compañía trabaja de acuerdo a los requerimientos del cliente, ofrece diferentes productos y servicios, conforme a las especificaciones que le solicitan.

Los productos que son elaborados por la Compañía se derivan de la producción y procesamiento de diferentes frutas, entre las principales se encuentran las siguientes:

Cuadro N°1: Principales frutas producidas por la Compañía.

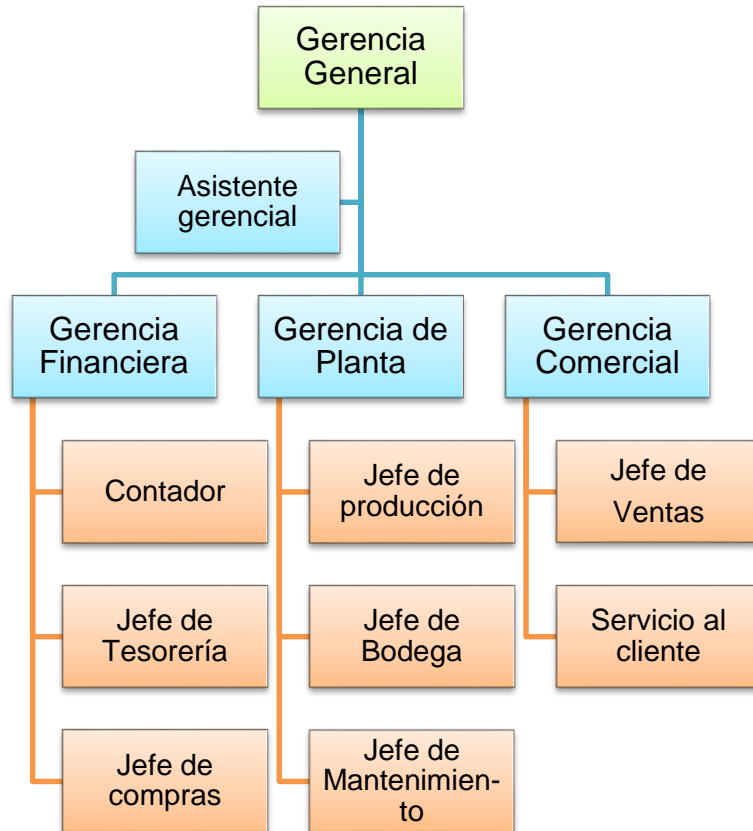
Frutas	
Mango	Papaya
Manzana	Maracuyá
Bananas	Papaya
Uva	Piña
Toronja	Guanábana

Fuente: Información proporcionado por la Compañía

4.2. Estructura organizacional de la Compañía

La estructura organización de la Compañía es como sigue:

Grafico 3 Estructura Organizacional de la Compañía



Fuente: Información proporcionada por la Compañía.

Elaborado por: Autor

4.3. Objetivo de la Compañía

Producir y comercializar productos de calidad que se encuentren a la expectativa de los clientes así como mantener e incrementar la participación de la Compañía en el mercado internacional.

4.4. Misión de la Compañía

Crear productos de una excelente calidad y mantener un servicio personalizado.

4.5. Visión de la Compañía

Ser una Compañía líder brindando productos competitivos en el mercado nacional e internacional.

4.6. Recolección de datos

Las técnicas utilizadas para la recopilación de la información fue la entrevista técnica. El objetivo de las entrevistas técnicas es permitir tener el perfil de opinión de cada uno de los entrevistados así como identificar ineficiencias en el proceso de compras.

Debido a que el personal que intervienen en el proceso de compras es reducido, no se realizó una fórmula para determinar la muestra, la investigación se realizó al total del número de personas que intervienen en el proceso.

Cargo
Gerente de Financiero
Jefe de compras
Asistente de compras 1
Asistente de compras 2
Gerente de producción
Jefe de producción
Asistente de producción

Cargo
Contador
Asistente contable 1
Asistente contable 2
Jefe de Bodega General
Asistente de Bodega

Cuestionario de preguntas

No.	Pregunta	N/A	SI	NO	Observaciones
1	Las funciones en el departamento de compras se encuentran separadas de los departamentos: <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Recibido - Despacho 				
2	¿Las adquisiciones se realizan mediante Órdenes de compra?				
3	Si es afirmativo, quienes son las personas que pueden aprobar Órdenes de Compra Nombre: Cargo:				
4	¿Se solicitan cotizaciones de precios a proveedores o se realiza una investigación de precios en el mercado?				
5	Si es afirmativo, cuantas cotizaciones se realizan				

No.	Pregunta	N/A	SI	NO	Observaciones
6	<p>El departamento de contabilidad verifica los siguientes cruces:</p> <p>Precio, condiciones, cantidades de la Orden de Compra versus facturas</p> <p>El correcto cálculo de las facturas</p>				
7	¿Se verifica mediante conteo físico los artículos recibidos versus los facturados?				
8	¿Se informe de forma inmediata al departamento de compras y contabilidad la recepción de la adquisición?				
9	¿Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de bodega?				
10	¿Las adquisiciones por servicios son aprobadas antes de su registro mediante aprobación de los Jefes de los Departamentos respectivos?				
11	¿Se revisa que las facturas de adquisición cuenten con todos los documentos completos que soportan la transacción?				
12	¿Existe una codificación para identificar compras por insumos, materia prima y suministros para el registro de los materiales al sistema contable?				

No.	Pregunta	N/A	SI	NO	Observaciones
13	¿Existe una conciliación mensual del auxiliar de las cuentas por pagar versus libros contables?				
14	¿El registro contable de la provisión es revisado y aprobado por una persona distinta a la que realiza el ingreso al sistema?				

4.7. Tabulación y Análisis de datos

El presente cuestionario fue completado con el personal involucrado en el proceso de compras de la Compañía y los resultados fueron como siguen:

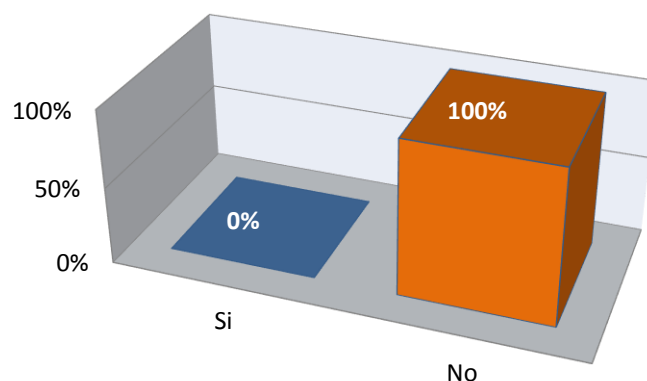
Pregunta 1

Las funciones en el departamento de compras se encuentran separadas de los departamentos:

- Contabilidad
- Recibido
- Despacho

Pregunta No. 1	Porcentajes
Si	0%
No	100%
Total	100%

Pregunta 1: Las funciones en el departamento de compras se encuentran separadas de los departamentos: Contabilidad, Recibido y Despacho

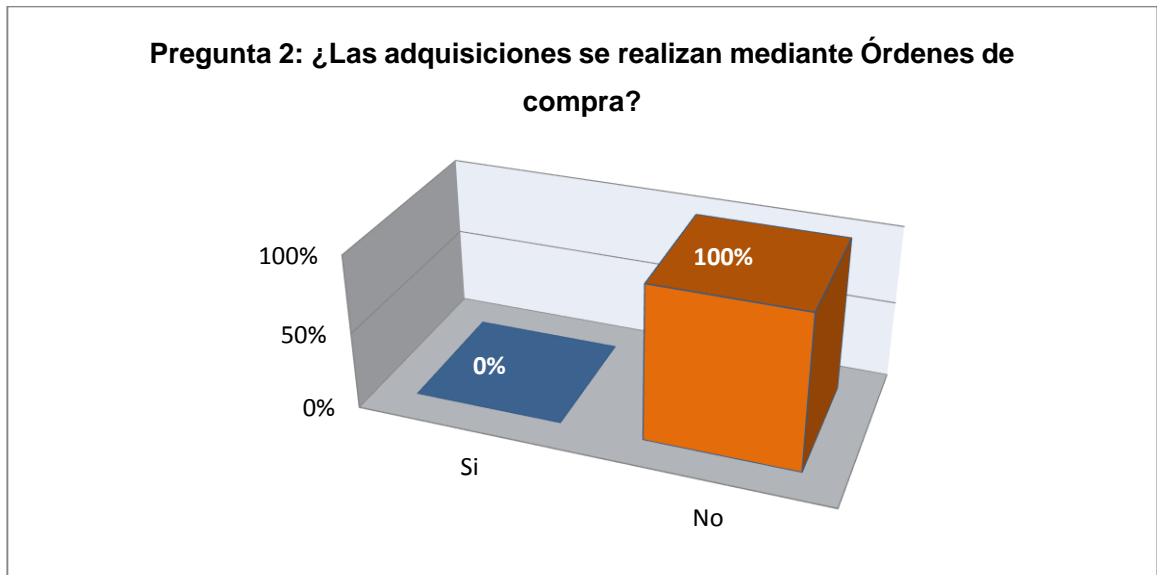


Interpretación: El 100% de los entrevistados coincidió que las funciones de contabilidad, recepción y despacho no se encuentran separadas del departamento de compras, debido a que la función de contabilidad es realizada por los asistentes de compras, siendo una ineficiencia de control.

Pregunta 2

¿Las adquisiciones se realizan mediante Órdenes de compra?

Pregunta No. 2	Porcentajes
Si	0%
No	100%
Total	100%



Interpretación: El 100% de los entrevistados manifestó que no en todos los casos las adquisiciones cuentan con una Orden de Compra debidamente aprobada.

Pregunta 3

Si es afirmativo, quienes son las personas que pueden aprobar Órdenes de Compra

Nombre:

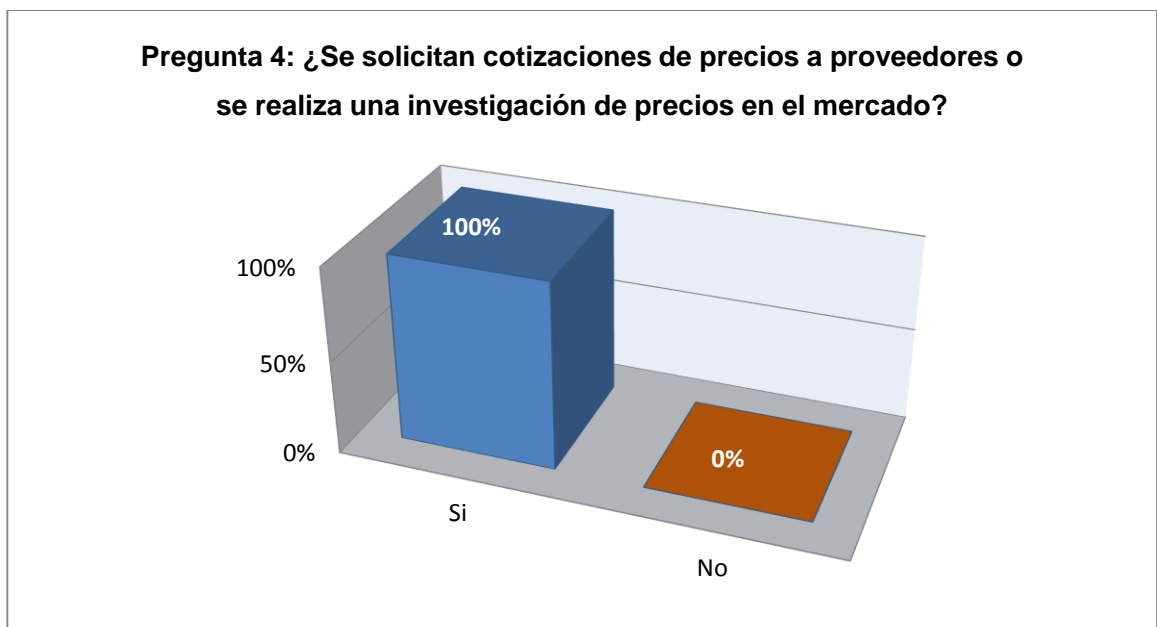
Cargo:

Interpretación: Debido a que la respuesta fue negativa arriba, la respuesta a la pregunta es No aplica.

Pregunta 4

¿Se solicitan cotizaciones de precios a proveedores o se realiza una investigación de precios en el mercado?

Pregunta No. 4	Porcentajes
Si	100%
No	0%
Total	100%

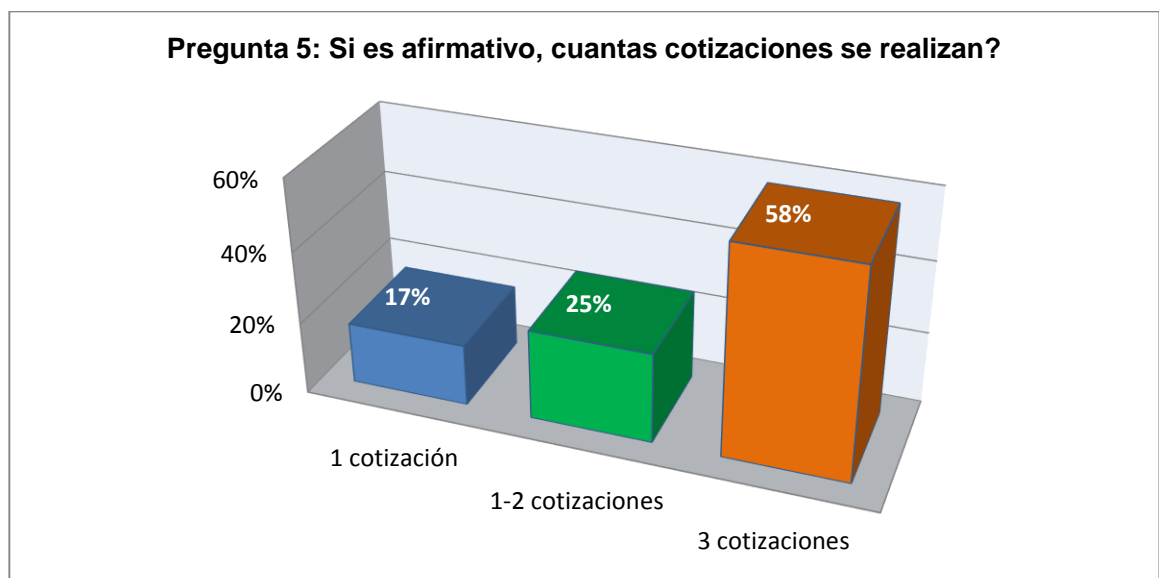


Interpretación: El 100% de los entrevistados manifestaron que existe un proceso de cotización e investigación de precios en el mercado.

Pregunta 5

Si es afirmativo, cuantas cotizaciones se realizan:

Pregunta No. 5	Porcentajes
1 cotización	17%
1-2 cotizaciones	25%
3 cotizaciones	58%
Total	100%



Interpretación: El 58% de los entrevistados manifestó que se realizaban 3 cotizaciones por adquisición, el 25% dijo de 1 a 2 cotizaciones y 17% 1 cotizaciones. De los que pudimos indagar no existe una política formal de cotizaciones que sea de conocimiento del personal involucrado en el proceso.

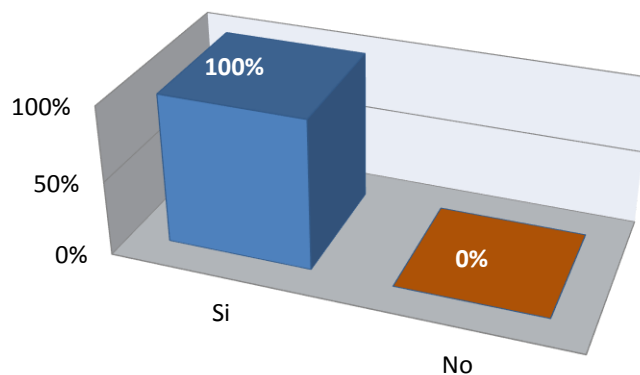
Pregunta 6

El departamento de contabilidad verifica los siguientes cruces:

- Precio, condiciones, cantidades de la Orden de Compra versus facturas
- El correcto cálculo de las facturas

Pregunta No. 6	Porcentajes
Si	100%
No	0%
Total	100%

Pregunta 6: El departamento de contabilidad verifica los siguientes cruces: - Precio, condiciones, cantidades de la Orden de Compra versus facturas. - El correcto cálculo de las facturas.

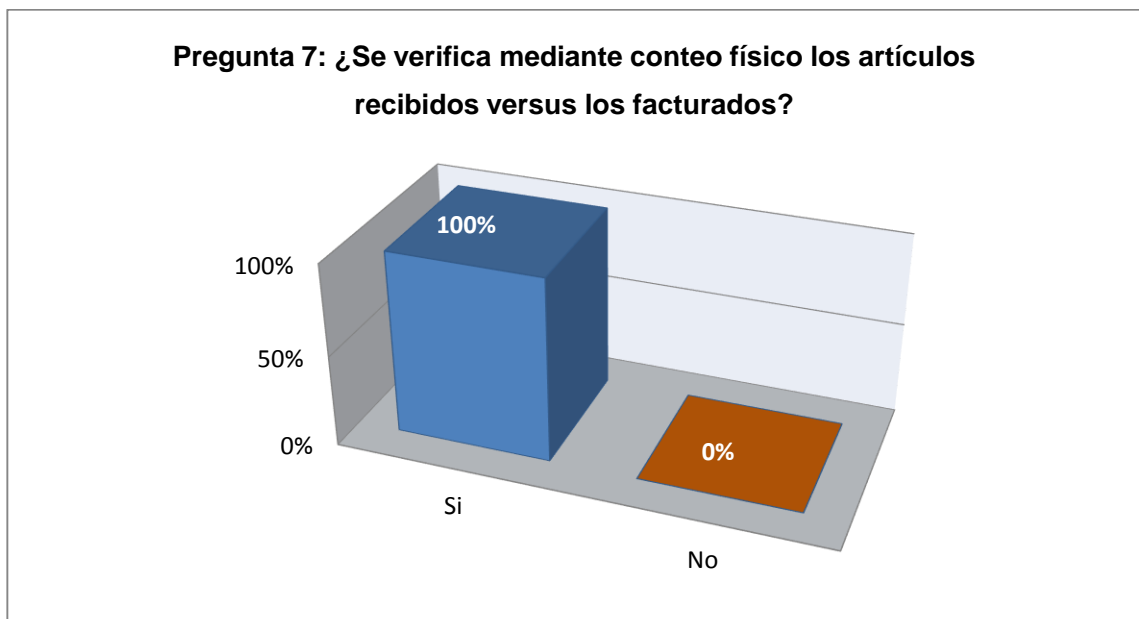


Interpretación: El 100% de los entrevistados indicó que el departamento de contabilidad verifica que los precios, condiciones y cantidades aprobadas por las Órdenes de Compra sean igual a lo indicado en la factura, adicionalmente verifica el correcto cálculo de las facturas.

Pregunta 7

¿Se verifica mediante conteo físico los artículos recibidos versus los facturados?

Pregunta No. 7	Porcentajes
Si	100%
No	0%
Total	100%

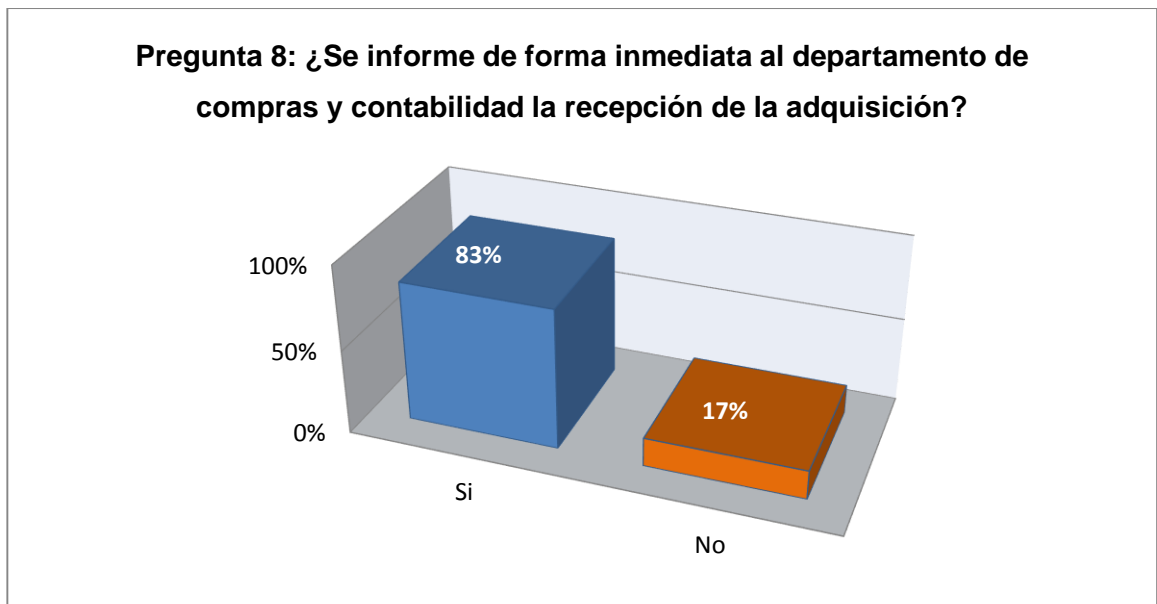


Interpretación: El 100% de los entrevistados indicó que se realiza la verificación mediante el conteo físico de los artículos recibidos versus los facturados.

Pregunta 8

¿Se informe de forma inmediata al departamento de compras y contabilidad la recepción de la adquisición?

Pregunta No. 8	Porcentajes
Si	83%
No	17%
Total	100%

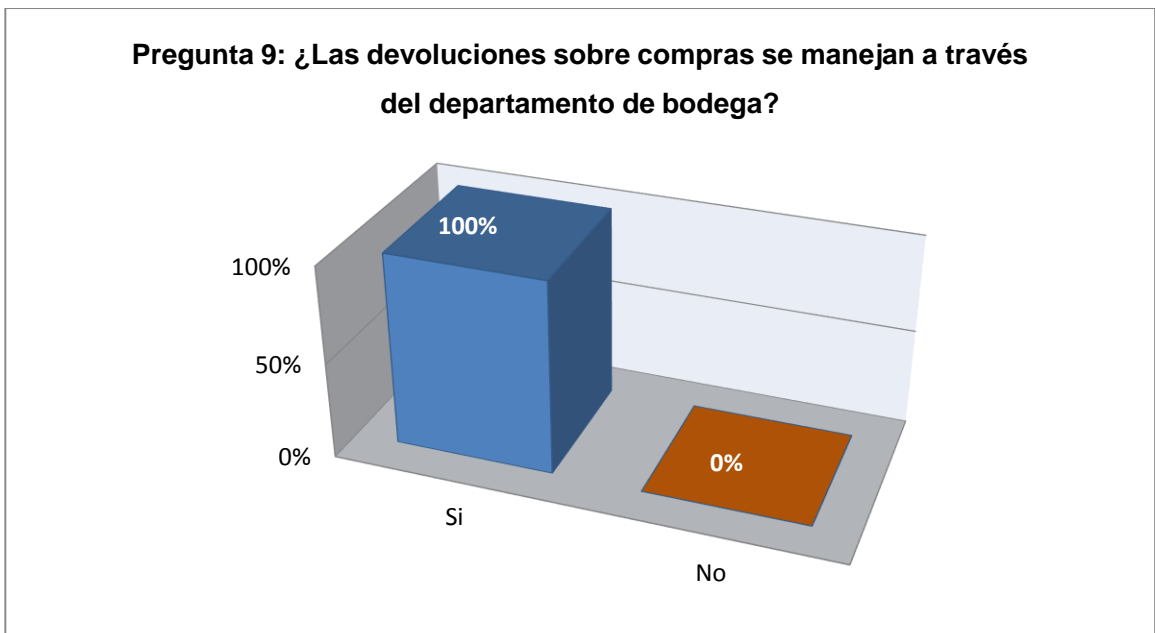


Interpretación: El 83% de los entrevistados indicó que se informa de forma inmediata al departamento de compras y contabilidad la recepción de las adquisiciones y el 17% indicó que no se realiza de forma oportuna.

Pregunta 9

¿Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de bodega?

Pregunta No. 9	Porcentajes
Si	100%
No	0%
Total	100%

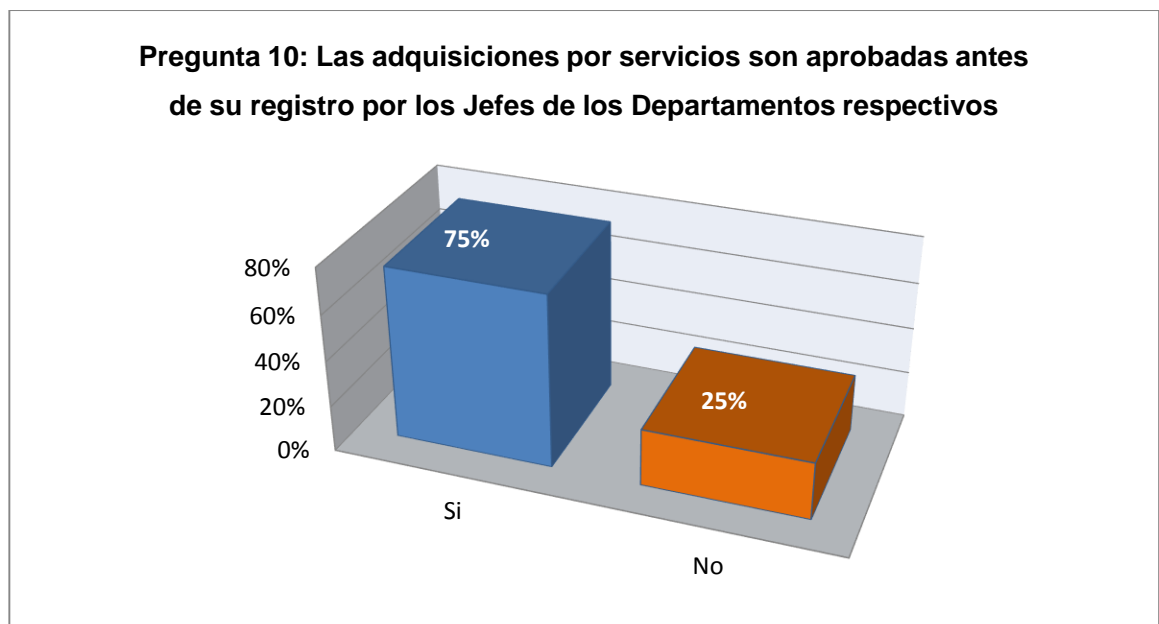


Interpretación: El 100% de los entrevistados concluyen que las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de bodega.

Pregunta 10

Las adquisiciones por servicios son aprobadas antes de su registro por los Jefes de los Departamentos respectivos.

Pregunta No. 10	Porcentajes
Si	75%
No	25%
Total	100%

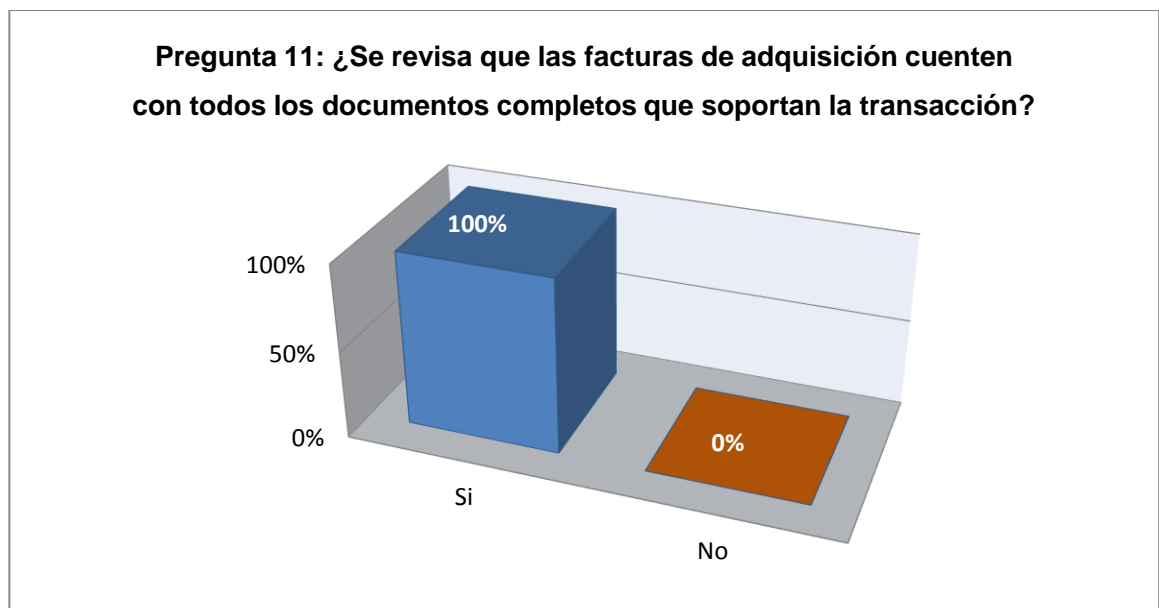


Interpretación: El 75% de los entrevistados manifestaron que las adquisiciones de servicios son aprobadas por los Jefes de los Departamentos respectivos previos a su registro y el 25% manifestó que un incumplimiento a este procedimiento.

Pregunta 11

¿Se revisa que las facturas de adquisición cuenten con todos los documentos completos que soportan la transacción?

Pregunta No. 11	Porcentajes
Si	100%
No	0%
Total	100%

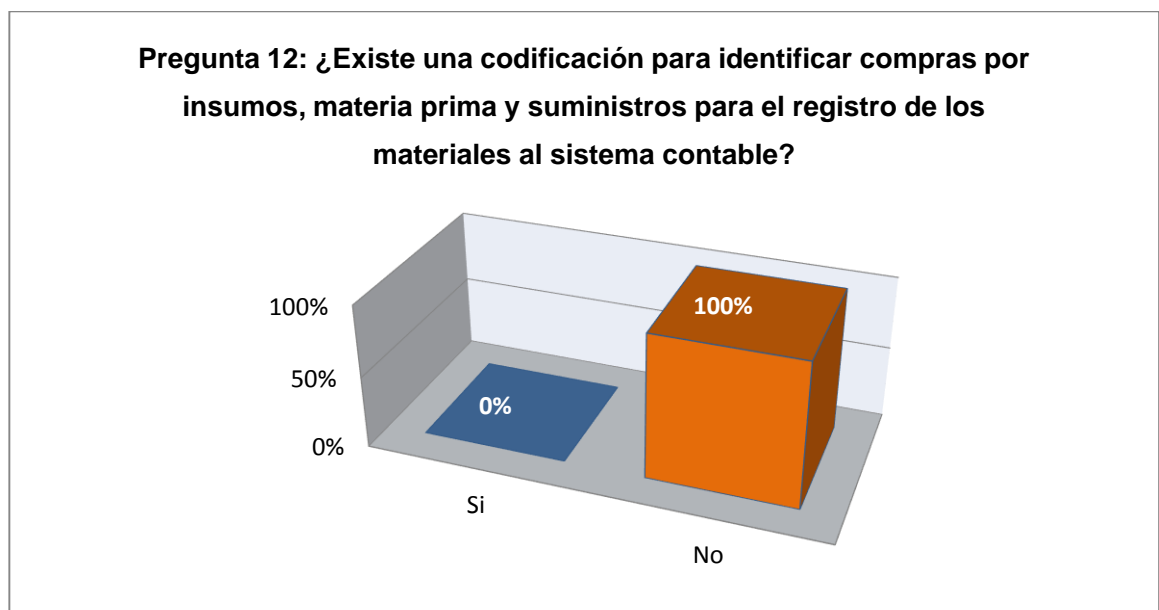


Interpretación: El 100% de los entrevistados manifestó que las revisa que las facturas de adquisición cuentan con todos los documentos completos que soportan la transacción.

Pregunta 12

¿Existe una codificación para identificar compras por insumos, materia prima y suministros para el registro de los materiales al sistema contable?

Pregunta No. 12	Porcentajes
Si	0%
No	100%
Total	100%

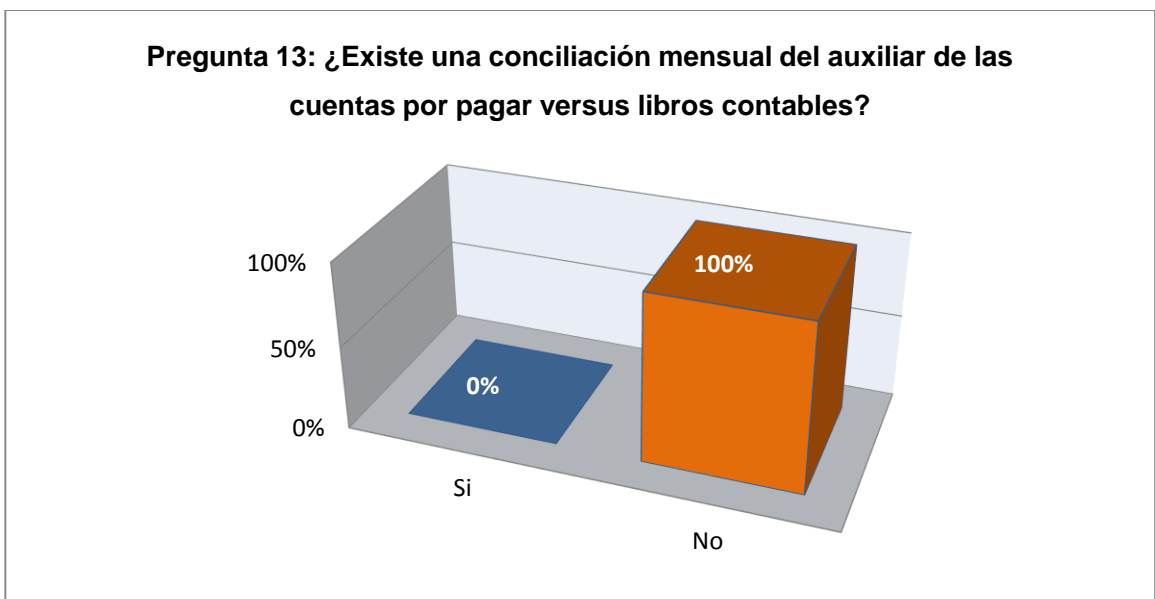


Interpretación: El 100% de los entrevistados manifestó no existe una codificación que permita identificar las compras por insumos, materia prima y suministros para el registro de los materiales en el sistema contable.

Pregunta 13

¿Existe una conciliación mensual del auxiliar de las cuentas por pagar versus libros contables?

Pregunta No. 13	Porcentajes
Si	0%
No	100%
Total	100%

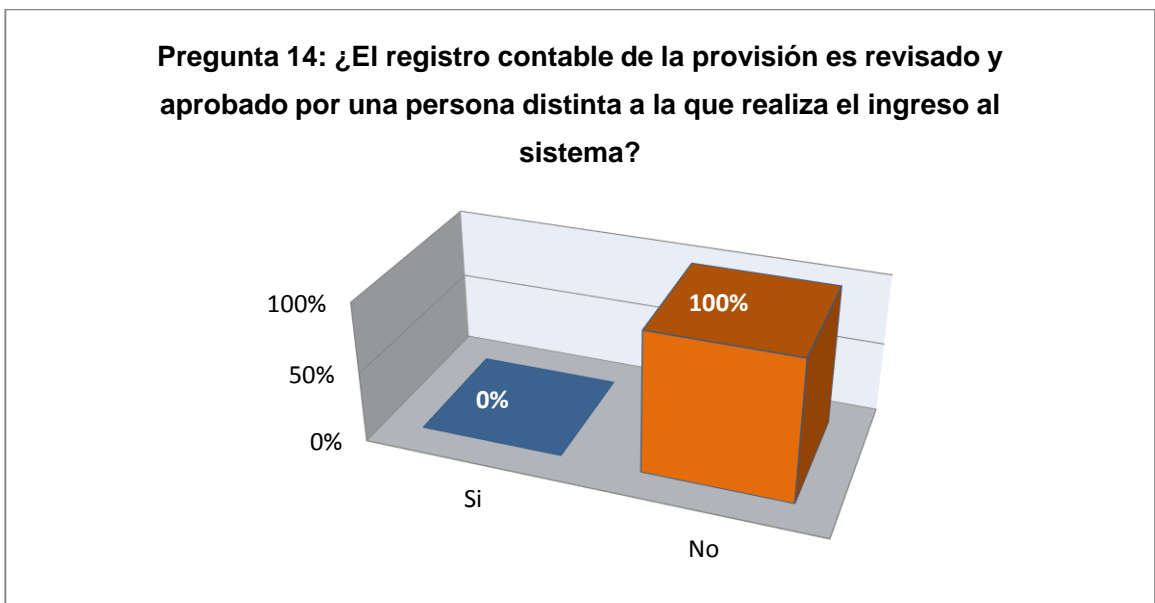


Interpretación: Se identificó que no existe una conciliación mensual del auxiliar de cuentas por pagar con los registros contables.

Pregunta 14

¿El registro contable de la provisión es revisado y aprobado por una persona distinta a la que realiza el ingreso al sistema?

Pregunta No. 14	Porcentajes
Si	0%
No	100%
Total	100%



Interpretación: Se identificó que no existe una aprobación posterior al registro contable de la provisión de la factura del proveedor.

A continuación se resume el resultado del cuestionario realizado para la evaluación del control interno del proceso de compras.

No.	Pregunta	N/A	SI	NO	Observaciones
1	Las funciones en el departamento de compras se encuentran separadas de los departamentos: <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Recibido - Despacho 		0%	100%	
2	¿Las adquisiciones se realizan mediante Órdenes de compra?		0%	100%	
3	Si es afirmativo, quienes son las personas que pueden aprobar Órdenes de Compra Nombre: Cargo:	X			
4	¿Se solicitan cotizaciones de precios a proveedores o se realiza una investigación de precios en el mercado?		100%	0%	
5	Si es afirmativo, cuantas cotizaciones se realizan 1 cotización 1-2 cotizaciones 3 cotizaciones		17% 25% 58%		
6	El departamento de contabilidad verifica los siguientes cruces:		100%	0%	

No.	Pregunta	N/A	SI	NO	Observaciones
	Precio, condiciones, cantidades de la Orden de Compra versus facturas El correcto cálculo de las facturas				
7	¿Se verifica mediante conteo físico los artículos recibidos versus los facturados?		100%	0%	
8	¿Se informe de forma inmediata al departamento de compras y contabilidad la recepción de la adquisición?		83%	17%	
9	¿Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de bodega?		100%	0%	
10	¿Las adquisiciones por servicios son aprobadas antes de su registro mediante aprobación de los Jefes de los Departamentos respectivos?		75%	25%	
11	¿Se revisa que las facturas de adquisición cuenten con todos los documentos completos que soportan la transacción?		100%	0%	
12	¿Existe una codificación para identificar compras por insumos, materia prima y suministros para el registro de los materiales al sistema contable?		0%	100%	

No.	Pregunta	N/A	SI	NO	Observaciones
13	¿Existe una conciliación mensual del auxiliar de las cuentas por pagar versus libros contables?		0%	100%	
14	¿El registro contable de la provisión es revisado y aprobado por una persona distinta a la que realiza el ingreso al sistema?		0%	100%	

A partir de los cuestionarios realizados y de las entrevistas realizadas con el personal involucrado con el área de compras se detalla la narrativa del proceso, como actualmente está siendo manejado por la Compañía:

Proceso de Compras

4.8. Narrativa del proceso actual – proceso de compras de materia prima

4.8.1. Requisición de compras

Las requisiciones de compras no se realizan de manera formal, las compras de materia prima se realizan en base al cuadro de planificación de producción enviado por el Jefe de Producción de forma semanal.

Semanalmente de acuerdo al estudio de mercado realizado por el Jefe de compras y de la planificación de la producción se acuerda de forma verbal con los proveedores los precios de compras por fruta, estos precios son aprobados por la Gerencia Financiera, sin embargo, no en todas las ocasiones queda documentada esta aprobación.

4.8.2. Calificación de proveedores

El departamento de compras no cuenta con una política formal para el procedimiento de calificación de proveedores. El Jefe de Compras es el encargado de realizar inspecciones físicas a las instalaciones de cada uno de los proveedores verificando que cumplan con cada uno de los requisitos necesarios para obtener una fruta de calidad.

El departamento de compras cuenta con un detalle de proveedores que manejan transacciones comerciales con la Compañía.

4.8.3. Elaboración de órdenes de compras

Debido a que las compras de fruta se realizan de forma diaria y que prácticamente las compras son entregados en un máximo plazo de 48 horas (estipulado con el proveedor) el departamento de compras no emite órdenes de compra por concepto de compra de materia prima.

Mediante correo electrónico se informa a garita y a bodega las compras de materia prima efectuadas con el fin de que se realice el seguimiento correspondiente.

4.8.4. Recepción de la compras

El despacho de compras de materia prima es coordinado con el analista de compras quien obtiene diariamente la fecha de despacho, identificación del transporte y nombre del chofer. Esta información es enviada a garita para que apruebe la entrada de los vehículos.

Al momento de la recepción de la materia prima garita emite un “Comprobante de pesaje” documento con el cual se procede a liquidar la compra efectuada.

4.8.5. Recepción de la factura del proveedor

El proveedor envía semanalmente al departamento de compras las facturas por compras de materia primas, donde el analista de compra verifica el precio acordado y la cantidad recibida a través del “Comprobante de Pesaje”. Firma la factura en señal de conformidad y procede a la contabilización de la factura.

4.9. Narrativa del proceso actual – proceso de compras de repuestos, materiales y suministros y adquisición de servicios.

4.9.1. Requisición de compras

Las requisiciones de compras se realizan por correo electrónico y cuenta con la aprobación del jefe de área, no existe un documento pre establecido y con secuencia numérica.

4.9.2. Calificación de proveedores

El departamento de compras no cuenta con una política formal para el procedimiento de calificación de proveedores. Cuando se comienza a trabajar con un nuevo proveedor se solicita información como: Copia del RUC, Nombramiento del representante legal, Certificado de las obligaciones emitidas por la Superintendencia de Compañías.

4.9.3. Elaboración de órdenes de compras

Previo a la emisión de órdenes de compra el analista de compras efectúa cotizaciones a proveedores recurrentes, estas son presentadas al Jefe de Compras quien elige la mejor propuesta de las cotizaciones, cabe indicar que esta aprobación en la mayoría de los casos no queda evidenciada.

No existe un número de cotizaciones establecido por rubro de compra, se ha establecido un promedio de tres cotizaciones por requisición de compra.

Cuando es aprobada la mejor opción para la Compañía, la asistente de compras genera órdenes de compra en el sistema, sin embargo este no se imprime en todos los casos y no cuenta con una secuencia numérica.

Las órdenes de compra no cuentan con la aprobación por parte del Jefe de Compras. Las órdenes de compra se envían por correo electrónico a los proveedores, estas se detallan los días de crédito con el proveedor previamente acordado a través de las cotizaciones.

4.9.4. Recepción de la compras

Las compras son recibidas por el Jefe de Bodega y notificadas por correo electrónico al analista de compras para que proceda a cerrar el proceso de compras y notificar al usuario de la compra y procesa ir a retirar a bodega los bienes adquiridos.

En el caso de servicios, una vez brindado el servicio los usuarios emiten un informe de recepción del servicio el cual es enviado al departamento de compras para el cierre del proceso.

4.9.5. Recepción de la factura del proveedor

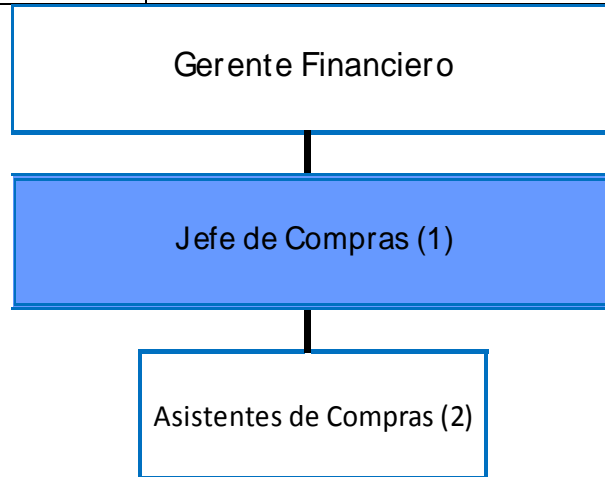
El proveedor envía al departamento de compras las facturas, donde el analista de compra verifica el precio acordado y la cantidad recibida a través de la notificación de bodega. Firma la factura en señal de conformidad y procede a la contabilización de la factura.

Luego de efectuar la recolección de información del proceso de compras, se procedió a preparar la propuesta de manual de políticas y procedimientos para la Compañía incluyendo las correcciones a las deficiencias de control interno identificadas en el proceso.

Manual de Funciones para Jefe de Compras

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE COMPRAS	Código: 001 Versión:1 Fecha:29/08/2014
HOJA RESUMEN		
DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO:	Manual de funciones y responsabilidades del cargo de Jefe de Compras	
OBJETIVO:	Describir en forma ordenada cada una de las funciones y responsabilidades que tiene el cargo de Jefe de Compras.	
CIUDAD:	Guayaquil	
AREA:	Compras	
JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiero	
CARGOS SUBORDINADOS:	Asistente de compras	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1. NOMBRE DEL CARGO <p style="text-align: center;">Jefe de Compras</p>		
2. UBICACIÓN DEL CARGO		

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE COMPRAS	Código: 001 Versión:1 Fecha:29/08/2014
-----------------	---	---



3. OBJETIVOS DEL CARGO

Planificar, organizar y controlar las compras de materiales y materia prima velando por la mejor opción para la Compañía

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Aprobar las órdenes de compra de los materiales y material prima.
- Creación de proveedores en el sistema
- Aprobar los cuales comparativos y análisis de compras para la cotización de proveedores
- Coordinar plazos de crédito con los proveedores
- Realizar diferentes tipos de negociación con proveedores
- Realizar seguimientos a los despachos
- Realizar seguimiento al usuario sobre la calidad del material de los bienes o servicios que se compra
- Brindar apoyo al departamento de producción.

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE COMPRAS	Código: 001 Versión:1 Fecha:29/08/2014
-----------------	---	---

5. ANÁLISIS DEL CARGO

5.1. Formación académica

Título académico de tercer nivel, preferentemente en las áreas de economía y administración.

5.2. Otro tipo de educación no formal

Manejo de software: Windows y Microsoft office: Word y Excel.

5.3. Capacitación específica:

Manejo de inventario

5.4. Experiencia Mínima

3-5 años desempeñando funciones de cargos similares.

COMPETENCIAS PERSONALES

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Competencias de carácter específico o genérico				
1	Actitud de Servicio al cliente	X		
2	Trabajo en equipo	X		
3	Adaptación al cambio	X		
4	Capacidad para aprender	X		
Competencias de carácter amplio o transversal				

COMPAÑÍA		MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE COMPRAS			Código: 001
					Versión:1
					Fecha:29/08/2014
1.- Instrumentales:					
1.1	Capacidad de organización y planificación	X			
1.2	Comunicación Interpersonal	X			
1.3	Capacidad de gestión de la información	X			
1.4	Resolución de problemas	X			
1.5	Toma de decisiones	X			
2.-Personales					
2.1	Trabajo en equipo	X			
2.2	Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinario	X			
2.3	Habilidades en las relaciones interpersonales	X			
2.4	Confidencialidad en la información	X			
2.5	Compromiso ético	X			
3.- Sistémicas					
3.1	Liderazgo	X			
3.2	Orientación a Resultados	X			
3.3	Iniciativa y Emprendimiento	X			
3.4	Motivación por la calidad	X			
3.5	Aprendizaje autónomo	X			
3.6	Desarrollo de otros	X			
RESPONSABILIDADES					

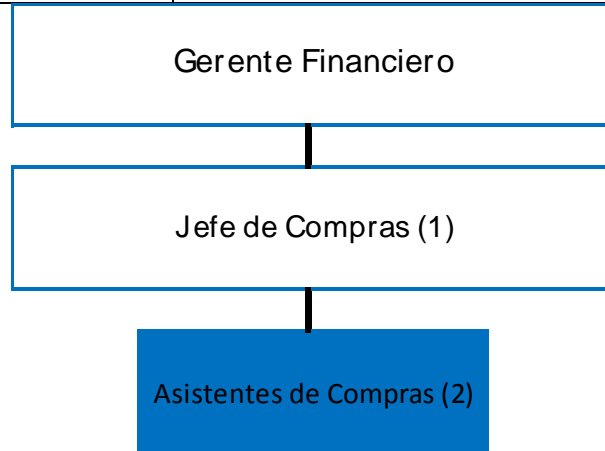
COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE COMPRAS	Código: 001 Versión:1 Fecha:29/08/2014
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Del puesto: Tener el inventario adecuado y que tener productos en stock ▪ Por materiales, herramientas y/ o equipos: Materia Prima (frutas), materiales de repuesto, material de empaque, suministros de oficina e insumos de limpieza. ▪ Por dinero, títulos o documentos: Documentos: datos de los proveedores copias de RUC, certificados de respaldo a la compra legal de los productos con registro sanitario. ▪ Por reportes: No ▪ Por información confidencial: Precios y proveedores 		

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA JEFE DE COMPRAS	Código: 001 Versión:1 Fecha:29/08/2014												
CONDICIONES DE TRABAJO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;">Ambiente</td> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;">Riesgos</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Amplitud de espacio</td> <td style="border: none;">Enfermedades</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Iluminación</td> <td style="border: none;">Contaminación</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Ventilación</td> <td style="border: none;">Desechos</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Higiene industrial</td> <td style="border: none;">Alergias</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Exposición a sustancias peligrosas</td> <td style="border: none;">Estrés Laboral</td> </tr> </table>			Ambiente	Riesgos	Amplitud de espacio	Enfermedades	Iluminación	Contaminación	Ventilación	Desechos	Higiene industrial	Alergias	Exposición a sustancias peligrosas	Estrés Laboral
Ambiente	Riesgos													
Amplitud de espacio	Enfermedades													
Iluminación	Contaminación													
Ventilación	Desechos													
Higiene industrial	Alergias													
Exposición a sustancias peligrosas	Estrés Laboral													
AUTORIZACIÓN														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 10px;"> ELABORADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> CONSULTORIA </td> <td style="width: 50%; padding: 10px;"> EJECUTADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> JEFE DE COMPRAS </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 10px;"> AUTORIZADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> GERENCIA </td> </tr> </table>			ELABORADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> CONSULTORIA	EJECUTADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> JEFE DE COMPRAS	AUTORIZADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> GERENCIA									
ELABORADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> CONSULTORIA	EJECUTADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> JEFE DE COMPRAS													
AUTORIZADO <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> GERENCIA														

Manual de Funciones para el asistente de compras

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA ASISTENTE DE COMPRAS	Código: 002 Versión:1 Fecha:29/08/2014
HOJA RESUMEN		
DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO:	Manual de funciones y responsabilidades del cargo de asistente de compras	
OBJETIVO:	Describir en forma ordenada cada una de las funciones y responsabilidades que tiene el cargo de asistente de compras.	
CIUDAD:	Guayaquil	
AREA:	Compras	
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Compras	
CARGOS SUBORDINADOS:	No aplica	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
6. NOMBRE DEL CARGO Asistente de Compras		
7. UBICACIÓN DEL CARGO		

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA ASISTENTE DE COMPRAS	Código: 002 Versión:1 Fecha:29/08/2014
-----------------	--	--



8. OBJETIVOS DEL CARGO

Brindar y coordinar los requerimientos de compra de forma oportuna con los proveedores con el fin de cubrir con las necesidades de la Compañía.

9. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recibir las solicitudes de compra de todas las áreas de la Compañía.
- Realizar cotizaciones de proveedores.
- Actualizar el detalle de proveedores.
- Actualizar la información histórica de proveedores.
- Coordinar días de despacho de materiales.
- Realizar seguimientos a los pedidos realizados.
- Brindar apoyo al Jefe de Compras.

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA ASISTENTE DE COMPRAS	Código: 002 Versión:1 Fecha:29/08/2014
-----------------	--	--

10. ANÁLISIS DEL CARGO

10.1. Formación académica

Título académico de tercer nivel, preferentemente en las áreas de economía y administración o carreras afines.

10.2. Otro tipo de educación no formal

Manejo de software: Windows y Microsoft office: Word y Excel.

10.3. Capacitación específica:

Manejo de inventario y logística integral

10.4. Experiencia Mínima

1-3 años desempeñando funciones de cargos similares.

COMPETENCIAS PERSONALES

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
Competencias de carácter específico o genérico				
1	Actitud de Servicio al cliente	X		
2	Trabajo en equipo	X		
3	Adaptación al cambio	X		
4	Capacidad para aprender	X		

COMPAÑÍA		MANUAL DE FUNCIONES PARA ASISTENTE DE COMPRAS			Código: 002 Versión:1 Fecha:29/08/2014
Competencias de carácter amplio o transversal					
1.- Instrumentales:					
1.1	Capacidad de organización y planificación	X			
1.2	Comunicación Interpersonal	X			
1.3	Capacidad de gestión de la información	X			
1.4	Resolución de problemas		X		
1.5	Toma de decisiones				X
2.-Personales					
2.1	Trabajo en equipo	X			
2.2	Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinario	X			
2.3	Habilidades en las relaciones interpersonales	X			
2.4	Confidencialidad en la información	X			
2.5	Compromiso ético	X			
3.- Sistémicas					
3.1	Liderazgo		X		
3.2	Orientación a Resultados	X			
3.3	Iniciativa y Emprendimiento	X			
3.4	Motivación por la calidad	X			
3.5	Aprendizaje autónomo	X			
3.6	Desarrollo de otros	X			

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA ASISTENTE DE COMPRAS	Código: 002 Versión:1 Fecha:29/08/2014
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="375 695 1105 783">▪ Del puesto: Agendar y coordinar reuniones con proveedores <li data-bbox="375 856 1065 945">▪ Por materiales, herramientas y/ o equipos: Computadora y suministros de oficina <li data-bbox="375 1018 976 1106">▪ Por dinero, títulos o documentos: Carpeta de calificación de proveedores <li data-bbox="375 1180 930 1268">▪ Por reportes: Seguimiento de la orden de compra <li data-bbox="375 1341 1062 1430">▪ Por información confidencial: Lista y actualización de precios en el sistema 		

COMPAÑÍA	MANUAL DE FUNCIONES PARA ASISTENTE DE COMPRAS	Código: 002 Versión:1 Fecha:29/08/2014
-----------------	--	--

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente		Riesgos	
Amplitud de espacio	X	Enfermedades	X
Iluminación	X	Contaminación	
Ventilación	X	Desechos	
Higiene industrial	X	Alergias	
Exposición a sustancias peligrosas		Estrés Laboral	

AUTORIZACIÓN

ELABORADO <hr/>	EJECUTADO <hr/>
CONSULTORIA	ASISTENTE DE COMPRAS
AUTORIZADO <hr/>	
GERENCIA	

Manual de Políticas y Procedimientos Estándar para el área de compras

COMPAÑÍA	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS	Código:003 Versión:1 Fecha:29/08/2014
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Asegurar que las compras de materiales y servicios sean debidamente autorizadas y cumplan los requisitos de calidad, cantidad y tiempo establecidos de acuerdo a las políticas y procedimientos.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es aplicable en la(s) compra(s) de materiales y servicios que realice la Compañía.</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>Cotizaciones.- Son documentos donde el proveedor establece condiciones comerciales y especificaciones del material que ofrece.</p> <p>Proveedor.- Persona natural o jurídico que se dedica a abastecer a otra, en materia primas, materiales de consumos, servicios, etc. Para un fin determinado</p> <p>4. DOCUMENTOS APLICABLES</p> <p>Requisición de Compras Orden de Compra Comprobante de Pesaje de Fruta</p> <p>5. DIAGRAMAS DE FLUJO</p>		

COMPAÑÍA

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS

Código:003
Versión:1
Fecha:29/08/2014

DIAGRAMA DE FLUJOS DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES

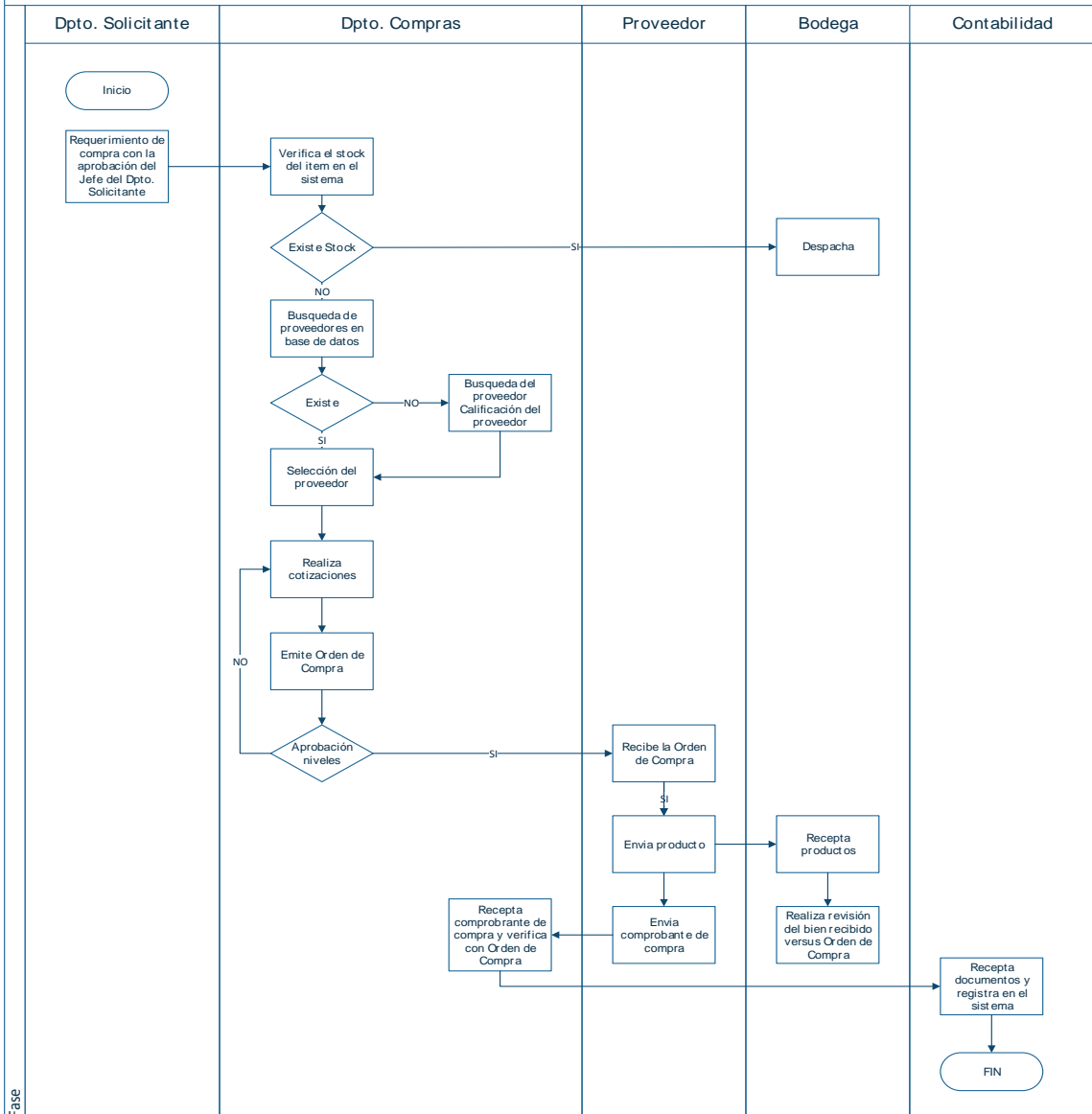


Gráfico 4 Diagrama de Flujo de Compra de Materiales

COMPAÑÍA

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS

Código:003
Versión:1
Fecha:29/08/2014

DIAGRAMA DE FLUJOS DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS

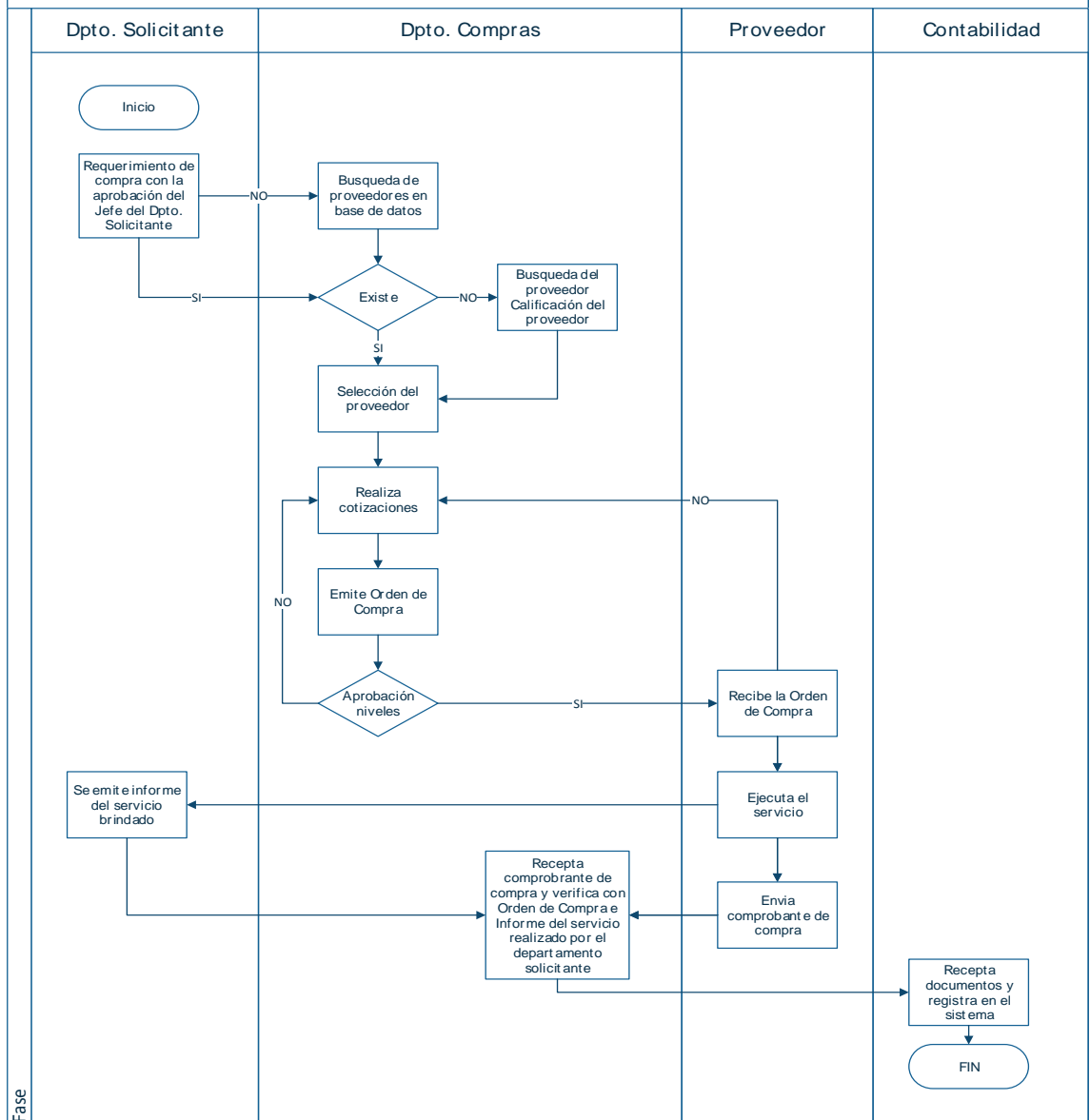


Gráfico 5 Diagrama de Flujo de Adquisición de Servicios

COMPAÑÍA

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS

Código:003
Versión:1
Fecha:29/08/2014

DIAGRAMA DE FLUJOS DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

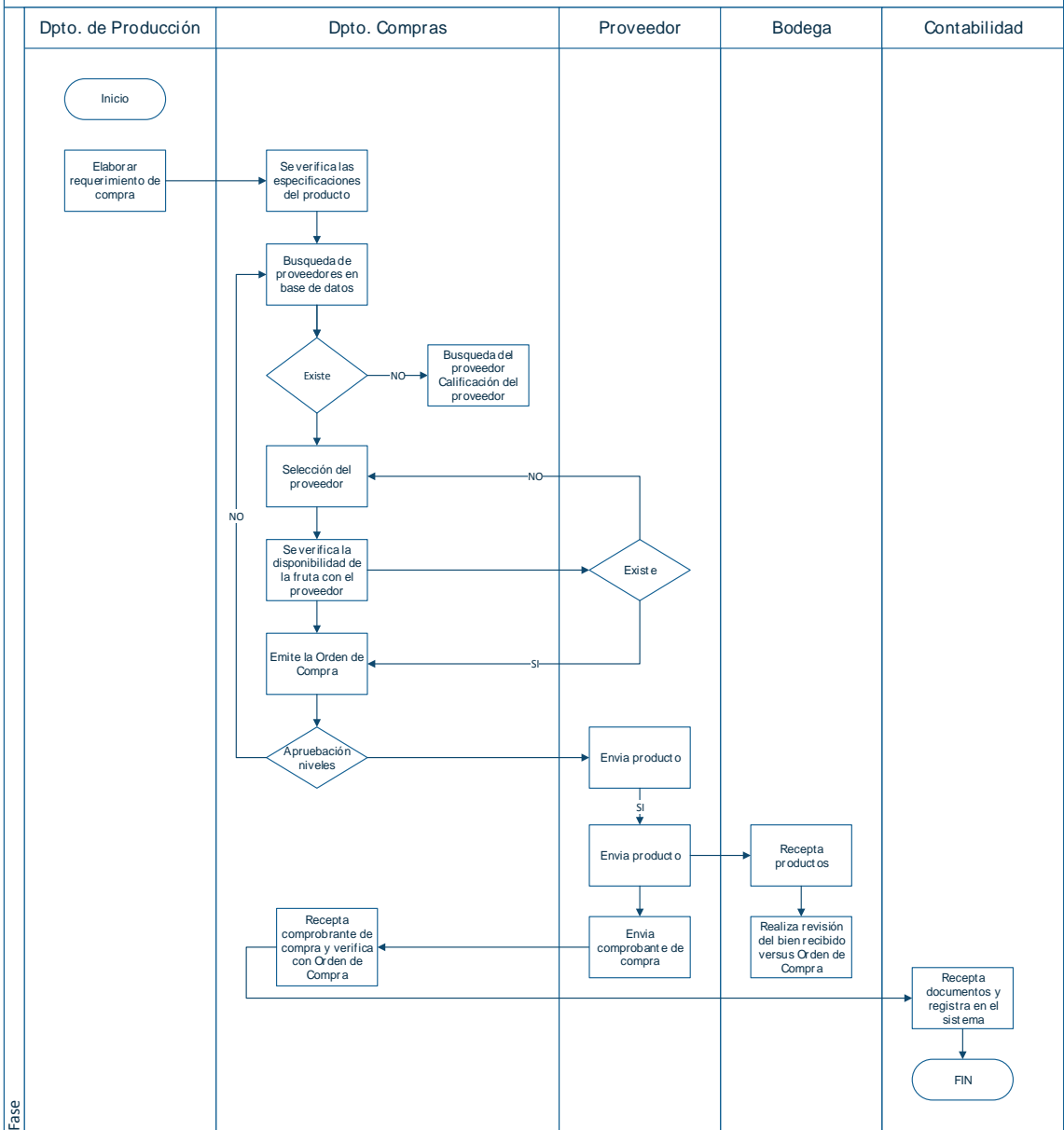


Gráfico 6 Diagrama de Flujo de Compra de Materia Prima

COMPAÑÍA	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS	Código:003 Versión:1 Fecha:29/08/2014
<p>6. PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS</p> <p>6.1. Asistente de compras</p> <p>6.1.1. Toda materia prima, material o servicio que se reciba debe ser a través del proceso de compras, el cual se inicia con la requisición de compra.</p> <p>6.1.2. Todas las adquisiciones inferiores a USD 100.00 se realizan manejan bajo caja chica de cada área con la debida autorización del Jefe de la misma.</p> <p>6.1.3. Recapta las requisiciones de compra y verifica que las especificaciones de los materiales solicitados estén completas y claras, con el fin de que el proveedor tenga clara comprensión de lo que se está requiriendo y debe despachar. En caso de que exista dudas sobre la descripción de los materiales, se procede a devolver la requisición al usuario solicitante a través de correo electrónico.</p> <p>6.1.4. Consulta la base de datos de proveedores calificados, en caso que el proveedor no está calificado se solicita aprobación al Jefe de Compras y se realiza el proceso de calificación del nuevo proveedor.</p> <p>6.1.5. Se requiere al proveedor cotizaciones, según política ver numeral 9.2.</p>		

COMPAÑÍA	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS	Código:003 Versión:1 Fecha:29/08/2014
<p>6.1.6. Pacta las mejores condiciones comerciales en relación a precio, días de crédito, tiempo de entrega y lugar de despacho de los materiales requeridos.</p> <p>6.1.7. Elabora un cuadro comparativo de las ofertas presentadas por los proveedores.</p> <p>6.1.8. Se valoriza la Orden de compra en el sistema para futura aprobación.</p> <p>6.2. Jefe de Compras</p> <p>6.2.1. Analiza las opciones de compra según el cuadro comparativo de ofertas y procede a aprobar la mejor oferta para que continúe el proceso.</p> <p>6.2.2. En caso que no se encuentre conforme con las ofertas presentadas se solicitará nuevas cotizaciones y regresa al punto 6.1.4; caso contrario continúa con flujo con las aprobaciones correspondientes según política ver numeral 9.3.</p> <p>6.3. Asistente de compras</p> <p>6.3.1. Emite una orden de compra al proveedor donde se establecen las condiciones de compras de los productos pactadas y los requisitos de empaque, seguridad, entre otros.</p>		

COMPAÑÍA	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS	Código:003 Versión:1 Fecha:29/08/2014
<p>6.3.2. Envía la Orden de compra al proveedor y a la bodega respectivamente.</p> <p>6.3.3. Ejecuta seguimiento con el proveedor hasta la entrega de los productos en la fecha y lugar negociados.</p> <p>6.4. Jefe de bodega</p> <p>6.4.1. Receipta los productos e informa a las áreas involucradas para que se proceda a cerrar el proceso de compras. En el caso de servicios el departamento solicitante debe emitir un informe de recepción del servicio.</p> <p>6.5. Asistente de compras</p> <p>6.5.1. Recibe la factura del proveedor y gestiona el pago.</p> <p>7. PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA</p> <p>7.1. Jefe de Compras</p> <p>7.1.1. Semanalmente se actualiza la lista de precios de materia prima (fruta) con los proveedores de acuerdo a un estudio de mercado y a acuerdos con los proveedores.</p> <p>7.1.2. Este listado de precios es aprobado por la Gerente Financiera y Gerente General.</p> <p>7.2. Asistente de compras</p>		

COMPAÑÍA	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS	Código:003 Versión:1 Fecha:29/08/2014
<p>7.2.1. Semanalmente recibe las requisiciones del departamento de producción y verifica las especificaciones detalladas.</p> <p>7.2.2. Consulta el banco de datos de proveedores calificados, en caso que el proveedor no está calificado se solicita aprobación al Jefe de Compras y se realiza el proceso de calificación del nuevo proveedor.</p> <p>7.2.3. Se revisa con los proveedores la disponibilidad de la fruta, coordina fecha y lugar de despacho y se procede a valorizar la Orden de compra en el sistema para futura aprobación.</p> <p>7.3. Jefe de Compras</p> <p>7.3.1. En el caso de las órdenes de compra por compra de fruta son aprobadas por Jefe de área de producción, Gerente de área de producción y Jefe de compra.</p> <p>7.4. Asistente de compras</p> <p>7.4.1. Emite una orden de compra al proveedor donde se establecen las condiciones de compras de los productos pactadas y los requisitos de empaque, seguridad, entre otros.</p> <p>7.4.2. Envía la Orden de compra al proveedor y a la bodega respectivamente</p>		

COMPAÑÍA	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS	Código:003 Versión:1 Fecha:29/08/2014
<p>7.4.3. Ejecuta seguimiento con el proveedor hasta la entrega de los productos en la fecha y lugar negociados.</p> <p>7.5. Jefe de bodega</p> <p>7.5.1. Receta los productos y emite un “Comprobante de Pesaje” donde se indica la cantidad de fruta ingresada, el proveedor firma en señal de conformidad.</p> <p>7.6. Asistente de compras</p> <p>7.6.1. Recibe la factura del proveedor y gestiona el pago.</p> <p>8. REGISTROS DE CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisición de Compras • Orden de Compra • Comprobante de pesaje <p>9. POLÍTICAS</p> <p>9.1. El departamento de compras gestionará todas las Órdenes de Requisición aprobados dentro de los plazos establecidos en el anexo 2.</p> <p>9.2. Las adquisiciones de bienes deben presentar cotizaciones según los siguientes rangos valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 100, caja chica del departamento solicitante. • De 100 a 500, una cotización. • De 500 a 1000, dos cotizaciones. 		

COMPAÑÍA	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS	Código:003 Versión:1 Fecha:29/08/2014
-----------------	--	---

- De 1000 en adelante, tres cotizaciones.

Las compras podrán tener menos cotizaciones, sólo cuando exista una Lista de precios establecida o no se tenga alternativa en el mercado (dejar documentado).

9.3. Las órdenes de compra de materiales deben tener rangos de aprobación de acuerdo al siguiente cuadro:

Rangos de aprobación	Aprobador 1	Aprobador 2	Aprobador 3	Aprobador 4	Aprobador 5	Aprobador 6
Desde USD 100 - USD 500	Jefe de área	+ Gerente de área	+ Jefe de Compras			
Desde USD 500 - USD 10,000	Jefe de área	+ Gerente de área	+ Jefe de Compras	+ Gerente General		
Desde USD 10,000 - USD 50,000	Jefe de área	+ Gerente de área	+ Jefe de Compras	+ Gerente General	+ Presidente Ejecutivo	
Mayor a USD 50,000	Jefe de área	+ Gerente de área	+ Jefe de Compras	+ Gerente General	+ Presidente Ejecutivo	+ Directorio

9.4. Las órdenes de compra de materia prima deben tener las siguientes aprobaciones Jefe de producción, Gerente de producción, Jefe de compras.

9.5. Los anticipos a proveedores no podrán exceder del 20% del total de la compra.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Por medio del levantamiento del proceso realizado a través de las entrevistas con el personal involucrado en el proceso de compras, hemos podido obtener un conocimiento más detallado de los procedimientos que actualmente maneja la Compañía, así como hemos podido analizar el proceso e identificar riesgos debido a la carencia de controles en el proceso.

En base a la información obtenida hemos identificado actividades desarrolladas en este proceso que tenían algunas deficiencias de control interno, por causa principalmente de la falta de políticas y controles, lo cual ocasiona desorden, actividades reprocesadas, pérdidas de tiempo y errores constantes que pudieran ser corregidos con la implementación de un manual de políticas y funciones.

A continuación detallaremos las principales deficiencias de control interno identificadas en el proceso de compras:

- No se mantiene formatos pre establecido para las requisiciones de compras y donde se evidencie la aprobación por parte del Jefe de Área. Esto puede ocasionar un riesgo que existan compras que no sean de conocimiento del Jefe de área involucrada y responsable de las actividades que se generen en su departamento.
- No se cuenta con un formato pre establecido de Orden de Compra que mantenga una secuencia numérica, así como hemos observado que no existen órdenes de compra para todos los tipos de compra que maneje la Compañía. Al no contar con órdenes de compra formales y debidamente

aprobadas, podría existir de compras de materia prima y materiales que no cumplan con las especificaciones requeridas inicialmente por la Compañía.

- No se mantiene una aprobación formal de los precios de compras de materia prima negociados por el Jefe de Compras. Al no existir una evidencia aprobación de los precios por compra, existe el riesgo de que se realicen compras de fruta por precios no autorizados.
- No se ha establecido una política formal para las cotizaciones por cada compra, adicionalmente no se evidencia la aprobación por parte del Jefe de Compras para la mejor oferta presentada. Al no existir una política formal de cotizaciones así como evidencia de la aprobación de la mejor oferta existe el riesgo que existan compras que no constituyan la mejor opción para la Compañía.
- Inadecuada segregación de funciones ya que la persona que realiza todo el proceso de compras y aprueba la factura la registra contablemente. Al ser la misma persona que aprueba la factura la registra contablemente existe el riesgo de integridad del reporte de compras.
- No se realiza mensualmente la conciliación del auxiliar de cuentas por pagar versus libros, lo cual afecta al riesgo de integridad de los saldos presentados en los estados financieros.

Luego de realizar nuestro análisis sobre el proceso de compras de la Compañía se concluye lo siguiente:

- Las personas involucradas en el proceso de compras no conocen claramente las políticas definidas por la Compañía para llevar a cabo el proceso de compras.
- No se existen formalidades en la ejecución de los procedimientos de compras.
- No se proporciona capacitación en temas relacionados al control de interno al personal relacionado con el proceso de compras.

Recomendaciones

En base las conclusiones obtenidas en el presente trabajo detallamos las siguientes recomendaciones:

- Implementar un manual de políticas y procedimientos que permita fortalecer los procedimientos del área de compras con el fin de mitigar riesgos, reducir errores y obtener eficiencia en el proceso.
- Capacitar al personal involucrado con el proceso de compras en relación a temas de control interno.
- Supervisar periódicamente la ejecución de procedimientos con el objetivo de confirmar que no hayas falencias en el conocimiento adquirido por el personal.
- Socializar las políticas y procedimientos que maneja la Compañía en el área de compras con el fin de fomentar al personal el cumplimiento de los mismos.

- Determinar un cronograma de tiempo para cada una de las actividades del proceso de compras con el fin de medir la eficacia de los procesos y mejorar los tiempos en el cierre del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- (COSO), C. o. (2005). *Control Interno- Informe COSO*. Ecoe. Ediciones Bogotá.
- Álvarez, M. G. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. (1997). *Los nuevos concepto del control interno: Informe COSO*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Estupiñan, G. R. (2006). *Control interno y fraudes (2a. ed. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba;Argentina: Editorial Brujas.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría del control interno (2a.ed. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Mejía Garcia, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*.
- Perdomo, A. M. (2004). *Fundamentos de control interno (Novena ed.)*. Cengage Learning Editores.
- Rodriguez, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación (5ta ed.)*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodriguez, J. V. (1995). *Sinopsis de auditoría administrativa*. Trillas.
- Santillana, J. R. (2001). *Establecimiento de sistemas de control interno (Primera ed.)*. México: Cengage Learning Latin America.
- Servicio de Rentas Internas. (13 de Julio de 2014). *Servicios de Rentas Internas*. Obtenido de Servicios de Rentas Internas web site: <http://www.sri.gob.ec>
- Superintendencia de Compañía. (13 de Julio de 2014). *Superintendencia de Compañía*. Obtenido de Superintendencia de Compañía Web site: <http://supercias.gob.ec>

